



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحــــوث الإداريـــة

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

العدد الأول ، ينـــاير ٢٠٠٢

البحوث الإدارية :

مجلة دورية ربع سنوية علمية محكمة تصدر عن مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وتعنى بنشر البحوث النظرية والتطبيقية والميدانية التى تثرى العلوم الإدارية فى المجالات التنموية المتعلقة بالتدريب والبحوث والأستشارات ، والإدارة العامة والمحلية كما تعنى بالمجالات التعليمية المتعلقة بالحاسب الألى ونظم المعلومات ، إدارة البنوك ، التأمين ، إدارة الفنادق والسياحة ، إدارة المنشآت البترولية والطاقة ، وإدارة الأعمال الدولية . بما يشجع تطويرها وإثراء النقاش وتعميق الاتصال مع التأكيد على أهمية الإبداع والإبتكار واحترام التعدد الفكرى والمنهاجى .

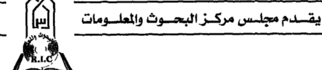
وترحب المجلة بإسهامات الباحثين فى المجالات السابقة من خلال بحوث محكمة ، ملخصات الرسائل الجامعية ، مقالات ، تراجم ، مراجعات وعروض نقدية للكتب ، ندوات ومؤتمرات ، أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات فى مجال العلوم الإدارية ، وأحدث إصدارات الكتب فى هذه المجالات .

قواعد التحكيم والنشر :

- أن تكون ذات علاقة وثيقة بأهداف مجلة البحوث الإدارية .
- تنشر المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يكون البحث قد سبق نشره أو مقدماً للنشر لدى جهات أخرى . ويرجى الإقرار بذلك ضمن خطاب توجيه البحث إلى رئيس التحرير .
- يراعى كتابة الموضوع على الحاسب الآلى ببرنامج Microsoft word مع إرسال نسخة على قرص ممغنط Floppy Disk ويقدم البحث مطبوعاً على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والأخر .
- يشار إلى الهوامش والمراجع بالأسلوب الأتى:
  - بالنسبة للكتب : أسم المؤلف ، عنوان الكتاب (مكان النشر : أسم الناشر ، تاريخ النشر) . رقم الصفحة أو الصفحات .
  - بالنسبة للمجلات : أسم كاتب المقال ، عنوان المقال ، أسم المجلة ، رقم العدد وتاريخه ، رقم الصفحة أو الصفحات .
- تطبع الجداول والرسوم البيانية فى صفحات مستقلة مع بيان رقم وعنوان كل منها ، ويشار فى أسفل الجدول إلى مصدره ، ويشار إلى المكان المحدد للجدول ضمن البحث .
- تنشر المجلة مراجعات وعروض الكتب التى لايتجاوز تاريخ إصدارها عامين ويراعى فيها :
  - ألا يزيد حجم المراجعة عن ١٠ صفحات على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والأخر .
  - أن تتناول المراجعة عرض وتحليل ونقد لإيجابيات وسلبيات الكتاب من حيث : الأفكار والمنهج والمصادر والنتائج .

  وتستهل المراجعة بالأسم الكامل للمؤلف ، وعنوان الكتاب (مكان النشر ، أسم الناشر ، تاريخ النشر) وعدد الصفحات .
- يراعى فيما يتعلق بنشر تقارير عن المؤتمرات ، والمنتديات العلمية ، والنشاطات الأكاديمية ، أن يذكر : مكان الندوة وزمانها ، وأبرز المشاركين فيها ، وأهم ماجاء فى الأوراق والتعقيبات .
- يرفق الباحث بياناً بسيرته العلمية ، وعنوانه ، ورقم الهاتف والمحمول والفاكس ، وعنوان البريد الألكترونى إن وجد .
- ترسل المجلة البحث إلى التحكيم على نحو سرى ، وتقوم المجلة بإخطار صاحب البحث المقبول للنشر . وللمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر سواء كانت هذه التعديلات شكلية أو موضوعية ، جزئية أو شاملة . أما الأبحاث التى لاتقبل للنشر فلا ترد لأصحابها .
- يقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف التحكيم والنشر لإدارة المجلة وهى ١٠٠ جنيه للأبحاث المحكمة فقط أما المجالات الأخرى فتنشر مجاناً .
- تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر ، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها .

يقدم مجلس مركز البحوث والمعلومات



جائزة تشجيعية للمساهمات العلمية المتميزة





أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحـــوث الإداريـــة

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة — العدد الأول - يناير - ٢٠٠٢

الأشتراكات السنوية :	المؤسسات	الأفـــراد
جمهورية مصـــر العربية :	١٠٠ جنيه مصرى	٤٠ جنيه مصرى
الدول العربية والأجنبية :	٦٠ دولار	٢٠ دولار

الإعـــلانــــات : يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة فى هذا الشأن .

عنوان المراسلات :

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس : ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٣٥٨١٠٢٣

Website : www.sams-ric.edu.eg

E-mail : ric@sams-ric.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

فـى هـذا العـــدد

فــى هــذا العـــدد

أزمة اختيار القيادات الإدارية بالحكومة

بقلم
أ.د / أمين الضرغامى
رئيس الأكاديمية

يرتبط نجاح وتطوير المنظمات الحكومية على مدى نجاح وتطوير العاملين بها والقدرة على انتقاء قيادات ذات كفاءات عالية من مجموع هؤلاء العاملين ، وهو أمر مرهون بضرورة توافر نظام قانونى وإدارى فعال يحقق القدرة على الاختيار الكفء والرشيد لهذه القيادات .

ويخضع نظام اختيار القيادات العليا فى جمهورية مصر العربية لأحكام القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القيادية . وتنص المادة (١٠) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون على " أن تقوم لجنة الوظائف القيادية المختصة بفحص طلبات المتقدمين من واقع الكشوف التى تعرضها الأمانة الفنية ولها أن تجرى المقابلات والاختبارات التى تراها لازمة للتعرف على قدراتهم ، ويتم ترتيبهم وفقاً لمجموع درجات كل منهم فى العنصرين الآتيين :

أولاً : تاريخ المتقدم فى النجاح وتحقيق الإنجازات أثناء حياته الوظيفية وتقدر درجات هذا العنصر بخمسين درجة .

ثانياً : المقترحات التى تقدم بها لتطوير أنظمة العمل فى الجهة التى تقدم لشغل وظيفة قيادية بها . والإنجازات التى يرى أنه قام على تحقيقها خاصة فى مجالات تطوير أنظمة العمل ولوائحه وتحقيق المرونة فى تغيير القائم منها والتدريب المستمر للمرؤوسين وإنشاء وتحديث قواعد المعلومات ، والقضاء على شكاوى المتعاملين مع الأجهزة التى يشرف عليها وتحسين الخدمات التى تقدم لهؤلاء المتعاملين وزيادة موارد الدولة ، وتقدر النهاية العظمى لدرجات هذا العنصر بخمسين درجة " .

وإذا كانت المادة سالفة الذكر تحدد المعايير التى يتم على أساسها تقييم المرشح إلا أن هذه المعايير قد أتت بدون وضع الضوابط القانونية التى تكفل فاعليتها وتمكن المرشح لإحدى الوظائف القيادية فعلاً من تقديم مقترحات بناءة ، إذ كيف يتمكن المرشح من تقديم مقترحات عن وظيفة لم يشغلها بالفعل وبالتالى فهو لا يعلم أية بيانات عن أنظمة العمل بها أو شكاوى المتعاملين أو الموارد المالية والأصول والأجهزة المتاحة . كما أن النظام القانونى المصرى سواء تمثل فى هذا القانون أو قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ لم يتح أو يضمن شفافية أعمال الأجهزة الحكومية بل إن بعض هذه النصوص يمكن أن تفسر على ان هناك مبدا عام يحكم عمل هذه المنظمات الحكومية وهو مبدأ السرية . وبالتالى فإن ما يتطلبه نص القانون من وجوب تقديم مقترحات من المرشح أمراً يتنافى مع المنطق خاصة المتقدم من خارج الجهة فليس لدى هذا المرشح أية بيانات عما طلب منه كما أنه لم يتم إعداده علمياً لتقديم هذه المقترحات على أسس سليمة .

لذلك فإن خلق جيل من القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الأهداف والتحديث والتطوير لمسايرة كافة التغيرات المحلية والعالمية ، يقتضى إعادة النظر فى القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ بشأن الوظائف المدنية القيادية ولائحته التنفيذية كما ينبغى إعادة النظر فى القانون رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين المدنيين بالدولة بما يتيح الشفافية الكاملة لأعمال المنظمات الحكومية من ناحية ووضع نظام قانونى وإدارى يكفل الإعداد العلمى المسبق للعاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية فى المنظمات الحكومية .

مقبرة الطاقات البشرية

بقلم
أ . د/ هدى صقر
عميد مركز البحوث والمعلومات
اكاديمية السادات

أن أهم ما يستدل عليه من قاعدة بيانات المصريين المتميزين بالخارج الصادرة عن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء هو مؤشرات الأتجاه لمجالات الطلب على العقول والكفاءات ورجال الأعمال المصريين بالدول المتقدمة وهم المصريون المتميزون بالخارج إذ تضمنت قاعدة البيانات نماذج لعلماء مصر فى أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية كما تضمنت نماذج لرجال الأعمال المصريين أصحاب المشروعات العملاقة ومالكى التكنولوجيا المتطورة حيث بلغت هذه العينة ٨٢٤ ألف نتيجة لعدة مقابلات أجراها الفريق البحثى بالجهاز المركزى للتعبئة العامة والأحصاء من خلال ثلاث زيارات ميدانية لتجمعات المصريين المتميزين بالخارج .

ونشير إلى عدة جوانب هامة فى هذه البيانات

١ - إشتملت الدراسة على إثنى عشر دولة - تمثل الدول المتقدمة - وليست جميع الدول التى خارج مصر وبالتالى لاتشتمل على سوق العمل النفطى سواء العربى أو الخليجى أو أمريكا الجنوبية كما لاتشتمل على سوق العمل الأفريقى .
إذ شملت كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة وفرنسا والمانيا وسويسرا وهولندا والنمسا وإيطاليا وأسبانيا واليونان ، وهذا ما يؤكد المسمى الذى أطلق على هذه القاعدة من البيانات والذى يميزها عن قاعدة بيانات العمالة المصرية فى الخارج .

٢ - تتقدم الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة الدول التى تفتح ذراعيها لتحتضن العقول والكفاءات ورجال الأعمال المصريين إذ ترصد البيانات - حتى الأن - ٣١٨ ألف مصرى .
تليها كندا (١١٠ ألف مصرى) ، فإيطاليا (٩٠ ألف) ، ثم أستراليا (٧٠ ألف) ثم اليونان (٦٠ ألف) ، ثم هولندا (٤٠ألف) ، ثم فرنسا (٣٦ ألف) ثم المملكة المتحدة (٣٥ ألف) ثم ألمانيا (٢٥ الف) وتتساوى أعداد المصريين المتميزين فى الخارج فى كل من سويسرا و النمسا (١٤ ألف) ، وتأتى أسبانيا فى نهاية الدول الأثنى عشر لتضم ١٢ ألف) من العقول ورجال الأعمال المتميزين .

٣ - يتصدر طلب الدول المتقدمة بوجه عام على العلماء والخبراء فى المقام الأول يليه تواجد الفرصة لرجال الأعمال ، غير أن هذا الوضع يختلف بالنسبة لثلاثة دول هى كل من سويسرا وهولندا وإيطاليا على التوالى إذ تتيح كل منها فرص نجاح لعدد من رجال الأعمال المصريين يفوق ما تتيحه للعلماء والخبراء وخاصة فيما يتعلق بمجالات بيوت الخبرة والإستشارات الفنية (سويسرا) والإستيراد والتصدير (هولندا) و المال والتجارة (إيطاليا) .

٤ - يعتبر مجتمع العلوم الإنسانية الذى يضم كل من إقتصاديات السوق ، وتقييم المصادر التمويلية ، والعلاقات الدولية فى صدارة المجتمعات الخمس التى تستقطب العلماء والخبراء المصريين بالخارج والتى تتضمن كل من مجتمع (الطب) ، ومجتمع الهندسة ، ومجتمع العلوم السياسية ، ومجتمع الزراعة ، ومجتمع العلوم الإنسانية ، إذ يتصدر هذا المجتمع المرتبة الأولى فى المجتمعات الخمس فى سبعة دول ثم يأتى فى المرتبة الثانية بالنسبة للدول الخمس الأخرى . كما يلاحظ أيضاً أن مجتمع العلوم الإنسانية يأتى فى المرتبة الأولى على الإطلاق بالنسبة للمصريين المتميزين فى الخارج خاصة بالنسبة لكل من سويسرا وهولندا وإيطاليا وهى الدول التى تتيح فرصاً لرجال الأعمال المصريين تفوق الفرص المتاحة للعلماء والخبراء . مما يشير إلى وجود علاقة بين هذا المجتمع العلمى ومتطلبات سوق العمل فى تلك الدول .

٥ - عند تحليل مدى إستيعاب الدول الإثنى عشر للنماذج المصرية بالخارج وذلك بتقسيمها إلى أربعة مناطق هى الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والإتحاد الأوروبى ، وأيضاً بتقسيم

النماذج المصرية إلى فريقين ، علماء فى أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية ، ورجال أعمال أصحاب المشروعات العملاقة ومالكى التكنولوجيا المتطورة يتبين مايلى :

أ - تعد دول الإتحاد الأوروبى فى مقدمة الدول التى تستقطب المتميزين فى مجتمع الطب بوجه عام وفى مجال الجراحة وجراحة القلب بوجه خاص غير أنها تأتى فى المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية فى باقى المجتمعات الأربعة الأخرى وهى على التوالى : مجتمع الهندسة والتى يتصدرها مجال الألكترونيات وميكرو إلكترونيات ، ومجتمع العلوم الإنسانية التى يتصدرها مجال كيمياء البلمرات ، ومجتمع العلوم الإنسانية التى يتصدرها مجال إقتصاديات السوق ، وأخيراً مجتمع الزراعة التى يتصدرها مجال مبيدات الأفات .

ب - تعد دول الإتحاد الأوروبى فى مقدمة الدول التى تستقطب المتميزين لرجال الأعمال المصريين بالخارج من أصحاب المشروعات العملاقة ، ومالكى التكنولوجيا المتطورة وخاصة فى مجال الإستيراد والتصدير يليها مجال المال والتجارة ، ثم مجال السياحة ، فمجال بيوت الخبرة والأستشارات الفنية ، ثم مجال الصناعة ، وتأتى المشروعات الخدمية فى نهاية المجالات التى تستقطب رجال الأعمال المتميزين بالخارج .

وتشير البيانات إلى دلالات هامة هى :

إتجاه الطلب النوعى فى الدول المتقدمة بوجه عام على العلماء والخبراء أولاً ثم رجال الأعمال وأصحاب المشروعات العملاقة فى المرتبة الثانية .

يتطلب سوق العمل الذى تتوافر فيه الفرص للعلماء التأهيل العلمى للقوى البشرية فى أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية التالية :

• مجتمع الطب ويشتمل على التوالى : الجراحة وجراحة القلب ، علم السموم ، علم المناعة ، العلاج بالأشعات ، الطب النووى.

• مجتمع الهندسة ويشتمل على التوالى : اليكترونيات و مكرو إليكترونيات ، مؤثرات ميكانيكية . إستخدامات . أشعة الليزر مدن وكبارى وسدود ، هندسة نووية ، وتكنولوجيا الأنسجة .

• مجتمع العلوم الأساسية ويشتمل على التوالى : كيمياء البلمرات ، إستخدام الأشعة السيرميه ، الفيزياء الذرية ، البيولوجيا والميكروبيولوجيا . فلك وعلوم الفضاء ، الجيولوجيا وطبيعة الزلازل .

وجود فرص لتميز العلماء المصريين فى مجتمع الطب لدى دول الإتحاد الأوروبى أكثر مما تتيحه الولايات المتحدة الأمريكية أو كندا أو أستراليا .

وجود فرص لتميز العلماء المصريين فى كل من مجتمع الهندسة ، مجتمع العلوم الأساسية ، ومجتمع العلوم الإنسانية لدى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا .

يتطلب سوق العمل الذى تتوافر فيه الفرص لأصحاب المشروعات العملاقة ومالكى التكنولوجيا المتطورة تأهيل علمى للقوى البشرية يعتمد على مجتمع العلوم الإنسانية والذى يتضمن تخصصات تشتمل على إقتصاديات السوق وتقييم المصادر التمويلية والعلاقات الدولية .

نماذج لعلمائنا بالخارج فى أهم التخصصات

المجتمع	التخصص	الولايات المتحدة الأمريكية	كـندا	استراليا	دول الإتحاد الأوروبى
مجتمع الطب	الجراحة وجراحة القلب	٤٧	١١	٧	٦٦
	الطب النووى	٣	٢	٢	٦
	العلاج بالاشعة	١٠	١	٣	٦
	علم المناعة	١٩	٢	٢	٥
	علم السموم	٣٦	١	٥	٥
مجتمع الهندسة	مؤثرات ميكانيكية	٤٢	١٧	١	٧
	مدن وكبارى وسدود	٣١	١٤	٢	١٩
	اليكترونيات وميكرو اليكترونيات	٥٢	١٤	٨	١٩
	هندسة نووية	٢٠	٨	١	١٥
	استخدام اشعة الليزر	٣٨	١٥	٢	١٧
	تكنولوجيا وانسجة	١٤	٦	٤	٧
مجتمع العلوم الأساسية	الفيزياء الذرية	١٩	١	٢	٥
	كيمياء البلمرات	٢٦	٣	٢	٧
	الجيولوجيا وطبيعة الزلازل	٧	٤	٢	٨
	فلك وعلوم الفضاء	٨	١	٤	٥
	البيولوجيا و الميكروبيولوجيا	١٢	٥	٣	٧
	استخدام الاشعة السينية	٢٠	١	٢	١٢
مجتمع الزراعة	تكنولوجيا الزراعة	٥	٣	٢	٦
	مبيدات الافات	١٠	٣	٢	٢
	تلوث البيئة	١	٢	٣	٤
	محاصيل وهندسة وراثية	٦	٣	٣	١
	فيروسات حيوية	٢	٣	٤	٣
مجتمع العلوم الانسانية	اقتصاديات السوق	٤٢	١٦	٨	٢٨
	تقييم المصادر التمويلية	١٦	١٠	٨	١٢
	العلاقات الدولية	٢٨	١٠	٦	٢٢

نمـــــاذج لرجال الأعمال المصريين بالخارج
أصحاب المشروعات العملاقة ومالكى التكنولوجيا المتطورة

	الولايات المتحدة الأمريكية	كنـــــدا	أستـــراليـــا	دول الإتحاد الأوروبى
بيوت الخبرة و الاستشارات الفنية	٤٤	٤١	٨	١٣٢
المـــال والتجـــارة	٢٢	٩	٢٢	١٨٢
الاستيراد والتصدير	٢٩	٥	٦١	١٨٩
الصـــــناعــة	٣١	٣	١	١٠٤
السيـــاحــة	٢٣	٤	٣٩	١٤٤
المشروعات الخدمية	٢٠	٩	٥	١٠١

ومن واقع هذه المؤشرات نطرح مجموعة من التساؤلات

• هل الولايات المتحدة الأمريكية هى سوق العمل الرئيسى والأوحد لإستقطاب العلماء ورجال الأعمال المصريين المتميزين؟

• هل ستقود دول الإتحاد الأوروبى ؛ فى القريب العاجل ، الإقتصاد العالمى نظراً لصدارتها فى إحتضان رجال الأعمال وأصحاب المشروعات العملاقة ومالكى التكنولوجيا المتطورة ؟

• هل تأخذ مؤسسات التعليم العالى المصرية هذه المؤشرات فى الحسبان عند التخطيط الإستراتيجى لمنظومة التعليم ؟

• ماهى عوامل جذب هذه العقول المتميزة إلى تلك الدول وما هى العوامل التى أدت إلى طردها من مصر ؟

• هل أستطاعت مصر من واقع مابذلته من جهود فى تحقيق التواصل مع أبنائها ؟

• هل هذه المعلومات المتعلقة بهذه النماذج المتميزة بالخارج متاحة فى شفافية تامه لمن يحتاجها من القطاع الحكومى والأهلى والخاص والأفراد للتعاون معها والإستفادة منها ؟

• هل يتم إقامة مراكز خدمة للربط بين هؤلاء العلماء ورجال الأعمال بالخارج وبالتبعية الأسواق العالمية وبين العلماء و جمعيات رجال الأعمال بالداخل لتعظيم الفائدة المشتركة وتبادل الخبرات بين الجانبين .

• ما الذى يمكن أن يحدث إذا سعت الدولة إلى أستعادة العقول والكفاءات المصرية ، هل ستحقق الطفرة العلمية والإقتصادية ؟ أم العودة إلى بيئة تنظيمية وتشريعية غير ملائمة وبالتالى إلى مقبرة الطاقة البشرية ؟

إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة العامة بالأجهزة الإدارية

" دراسة تحليلية للموازنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء "

إعداد
د / سمير محمد فريد
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

١ - مقدمــــة :

مرت الموازنة العــامة بدول العــالم المتقــدم بأربع مراحل رئيسية من مراحل التطـوير تمـيزت كل منهـا بالتركـيز على عوامـل معينــة بما يتفــق والأهــداف التى تسعـى السيـاسة الحكـومية إلى تحقيقهـا ، وتعتـبر هذه المراحل الأربعة بمثابة مداخـل متميزة فـى إعداد الموازنة وإستخدامها . علـى أن تعدد المراحـل التى مرت بها الموازنـة لايعنى بأى حال من الأحـوال أن مفهوم الموازنة قد إختلـف بإختلاف مراحل تطورها ، فالواقع أن مفهوم الموازنة لم يتغير بإعتبارها وثيقة سياسية بالإضافة إلى كونها أداة للتخطيـط والتنسـيق والرقـابة التى تسـاعد المدير الإدارى على المقارنة لقياس مدى التقدم وتقييم النجاح [1] .

فى المرحلة الأولى ، والتى تمثل الإتجاه الرقابى Control Orientation، ظهر مايسمى بموازنة الرقابةControl Budget أو موازنة البنـود Line-Item Budget التى تهـدف إلى إحكـام الرقابة المالية على الإنفاق العام ، وإلى سهولة تحديد المسئولية وعلى هذا الأساس فإن الموازنة العامة تعتبر مجرد أداة للرقـابة المركزية على الإنفاق العام ، أما المرحلة الثانية فتمـثل الإتجـاه الإدارى Management Orientation وفيــه تحـول الإهتمـام الأساسى للموازنة من فرض الرقـابة المركزية على الإنفاق العام إلى خدمة الإدارة الحكومـية ورفع كفـاءتها من خـلال المساعدة فى إتخاذ قرارات رشيدة تضمن الأداء الفعـال للأعمـال ولأوجـه النشاط المحددة ، وتعتـبر المـوازنة وفقاً لهـذا الإتجاه أداة إدارة ورقابة وتخطيـط بدلاً من إستخـدامها كأداة رقابية فقط . وقد ظهـرت فـى هــذه المرحـلة موازنــــة الأداء Performance Budgeting كأداة يمكـن عن طريقهـا توجيـه وتنظيم الإدارة الحكومية .

وتمـثل المرحلة الثالثــة من مراحـل تطـور الموازنة إتجـاه التخطيط الإقتصادى Economic Planning Orientation وفيها تحول الإهتمــام الرئيســى للمـوازنة من إحكـام الرقابة المركزية على الإنفاق العـام ومن خـدمة الإدارة الحكـومية إلى خدمة العملية التخطيطـيـة وخاصة التخطيـط طويل الأجل ، وتحقيقاً لهذا الإتجاه التخطيطى ظهر نظـام موازنة التخطيـط والبرمجة Planning, Programming, Budgeting System كنظام يتصف بدرجة عاليـة من الشموليــة من حيث الإهتمام بعناصر المدخلات (أى مقدار ماينفق على المشروعات المختلفة) والمخــرجات (أى النتــائج المراد تحقيقهــا) والأثــر (أى مـدى مساهمة برنامج معين فى تحقيق الوحدة الإدارية لأهدافها) .

وأخيراً ، تمثل المرحلة الرابعة إتجاه ترتيب أولويات البرامج Ranking Programme Priorities بمـا يحقـق الــتوازن بين النفقة والعائد ، أى مسـاعدة المديـر الإدارى فى الحصـول على أقصى عائد ممكـن مقابل ماينفقـه من أموال . وقد نتج عن هذا الإتجاه ظهور نظام يهتم مرة أخرى بالمدخلات والمخرجات والأثر والبدائل أطلق عليه الموازنة الصفـرية أو موازنة قـاعدة الصفـر Zero - Base Budgeting كمحـاولة لتحقـيق درجـة أكبر من الرشد فى إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الموازنة .

وإذا كانت الدول المتقدمة قد إستشعرت الحاجة الملحة إلى إعتماد مثل هذه التطـويرات الحديثـة فى إعداد الموازنة العامة لإقتنــاعها بفـوائدها فى توزيع المـوارد المـتاحة بطـريقة أكثر فعالـية ، فإن حـاجة الـدول النامــية إلى هــذه التجـــديدات والإبتكارات هى أقوى وأكثر إلحـاحاً نظراً لأن تحقـيق التنمـية فى هذه الــدول يتطلب إستخـدام الموارد المالية المتاحة - والتى هى نادرة بطبيعتها - إستخداماً إقتصادياً . كما أنه من الضرورى التأكـد من أن مايخصـص من إعتمـادات لعمـل معين أو خدمة معينة له أولوية على غيره ويتنـاسب مع العـوائد الإقتصـادية والإجتماعية المتوقعة منه ، ومن هنا تظهر أهميته التعرف على أسلوب إعداد الموازنة العـامة . وخاصــة مـوازنة الإستخـــدامات الرأسمالية ، بمصــر كـدولة نامية للوقـوف على أهـم المشــاكل والصعوبات التى تنتـج عن الأسلـوب المتبع فى الوقـت الحـاضر وإقـــتراح الأسلـوب المنـاسب لإعــداد الموازنـة فى ظـل الظروف والتحولات الإقتصادية التى يمر بها المجتمع .

٢ - مشكلة البحث :

إعتمــدت مصر أسلوب موازنة البنـود (الإعتمادات المالية) كنظام فى إعداد الموازنة العـامة يهـدف إلى إحكـام الرقابة على الأغراض المحددة مسبقاً دون إهمال أو إسراف . ويرجع السبب فى الأخذ بهـذا الأسلـوب إلى أن التقسـيم النوعى للنفقات المستخدم فى هذه الموازنة يتميز ببساطـته وسهولة فهمـه سـواء بالنسبـة

لمنفذيه أو لمراقبيه . فمن ناحية . يستخدم هذا التقسيم مفاهيماً يمكن تطبيقها بسهولة من جانب الإداريين فى مرحلتى الإعداد والتنفيذ ، ومن ناحية أخرى يتسم التقسيم النوعى بالبساطة التى تيسر للرأى العام تفهم مختلف بنود الموازنة ومشتملاتها مما يسهل معه مهمة رقابة النشاط المالى الذى تقوم به الدولة [٢] . هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا التقسيم النوعى يتيح إمكانية الرقابة المركزية على النفقات العامة ويضيق من السلطة التقديرية للإدارة فى إنفاقها الأموال ، إن إجازة الموازنة بإعتمادها يعنى تفويض كل وحدة أو جهة إدارية سلطة إنفاق مبالغ محددة فى أوجه إستخدام معينة ، وفى هذا تمكين للسلطة التشريعية من مراجعة ومراقبة هذه الوحدات والجهات الإدارية فى ممارسة سلطة إنفاق المبالغ المحددة للتأكد من أن الإعتمادات المقررة قد أستخدمت فيما هى محددة من أجله ، ومن ناحية إخرى تمكن هذه الموازنة خلال مرحلتى الإعداد والإعتماد من توفير المعلومات التفصيلية عن الأنواع المختلفة للإنفاق وعن أنشطة الوحدات الإدارية مما يساعد السلطة التشريعية فى متابعة التغيرات التى تطرأ على النفقات العامة وفى التعرف على مبررات هذه التغيرات ، وأخيراً ، تتميز موازنة البنود بسهولتها وبساطتها من حيث أن إعدادها لايتطلب البحث عن البدائل المختلفة للإنفاق ، كما لايهتم المديرون بالمراجعة الشاملة لبرامج وحداتهم الإدارية بل يقتصر الأمر على الإهتمام بمراجعة الزيادة فى الإنفاق المطلوب للعام المالى الحالى مقارنة بالإنفاق الذى تم فى العام السابق [٣] .

ولكن على الرغم من هذه المزايا التى يحققها أسلوب موازنة البنود المستخدمة حالياً فى الجهاز الإدارى المصرى ، إلا أنه يحول دون رسم سياسة إقتصادية سليمة تربط بين تقديرات الموازنة وأهداف النفقات المطلوبة ، ويرجع ذلك إلى أن موازنة البنود تفتقر إلى المعلومات اللازمة عن برامج الإنفاق وأهدافها وتكلفتها ونتائجها [٤] ، هذا فضلاً عن أنها تركز على التفاصيل الخاصة بتكاليف الأنشطة المختلفة وتهمل القرارات الرئيسية التى تؤثر على السياسة العامة للدولة مما يجعل الحكومة أقل إستجابة لإحتياجات المجتمع وأقل قدرة على حل مشاكله ، ويظهر هذا بصورة واضحة فى الموازنات الإستثمارية على مستوى المحافظات ، حيث تعانى هذه الموازنات من العديد من المشكلات المتعلقة بهيكلها وطريقة إعدادها وتنفيذها ومتابعة التنفيذ الأمر الذى يفقد الموازنة دورها فى التخطيط والتنسيق وتقييم ومراقبة النتائج المحققة [٥] .

٣ - هدف *البحث* :

يهدف هذا *البحث* إلى :

أ - إلقاء الضوء على مجال هام من المجالات التى تساهم فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية وهو إعداد الموازنة بصفة عامة والموازنات الإستثمارية بصفة خاصة .

ب - التعرف على المثالب التى تشوب عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء بإعتبارها إنعكاساً لإستخدام الأسلوب التقليدى فى إعداد الموازنة العامة وهو أسلوب موازنة البنود .

جـ - تقديم المقترحات المتعلقة بكيفية التغلب على السلبيات المرتبطة بالأسلوب المستخدم فى إعداد الموازنة وذلك من خلال تطوير هذا الأسلوب تطويراً شاملاً . أى الأخذ بأسلوب يختلف تماماً عن الأسلوب المتبع حالياً .

٤ - فروض *البحث* :

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه . تقوم هذه الدراسة على إفتراض أساسى مؤداه أن الأسلوب المتبع فى إعداد الموازنة الإستثمارية لايؤدى إلى تطوير الإدارة الحكومية ويساهم فى تدنى كفاءتها فى تأدية الأعمال وتقديم الخدمات .

ويمكن صياغة فروض *الدراسة* فى *التساؤلات الآتية* :

أ - إلى أى مدى يساعد أسلوب الموازنة المستخدم فى توزيع الإمكانيات المتاحة للدولة ؟

ب - هل تحتوى الموازنة على وحدات الأداء التى ستتحقق نتيجة تنفيذ برنامج معين بمايؤدى إلى تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشروعات ؟

جـ - هل تحدد الموازنة معايير الأداء التى يمكن بواسطتها مقارنة ماتم إنجازه بما هو مخطط ؟

د - إلى أى مدى توفر الموازنة معلومات كافية عن الخدمات التى تقدمها الدولة بما تتضمنه من وصف للبرامج والمشروعات التى تقوم بتنفيذها الوحدات الإدارية المختلفة والأهداف المراد تحقيقها ؟

منهج وخطة *البحث* :

يستخدم هذا البحث منهجاً تحليلياً إنتقادياً يقوم على معالجة موضوع الدراسة من خلال رصد وتحليل الإجراءات المستخدمة فى إعداد الموازنة الإستثمارية وكذلك تحليل آراء القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة .

ويتكـون البحث من أربع مباحث يتناول المبحث الأول منها أسس تقدير إعتمادات الموازنة الإستثمارية كما حددها قرار وزير المالية بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموازنة العامة للدولة ، ويتناول المبحث الثانى دورة الموازنة الإستثمارية على مستوى الوحدات المحلية والمتمثلة فى إعداد وإعتماد الموازنة ، تنفيذها والرقابة على التنفيذ ، ويناقش المبحث الثالث دورة الموازنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء . بينما يخصص المبحث الرابع والأخير لعرض نتائج الدراسة وإقتراح الأسلوب المناسب لإعداد الموازنات الإستثمارية .

المبحث الأول

أسس تقدير إعتمادات الموازنة الإستثمارية

طبقاً لقرار وزير المالية رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ والمعدل بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن الموازنة العامة للدولة . تقدر إعتمادات الإستخدامات الإستثمارية وفقاً للدراسات التى تتم بمعرفةوزارة التخطيط مع الجهات المختلفة على ضوء السياسة العامة وخطة التنمية الأقتصادية [1] . ومعنى ذلك أن وزارة التخطيط تلعب الدور الأساسى فى تقدير الموازنة الإستثمارية حيث تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بالخطط التنموية تأسيساً على :

أ - السياسة العامة للدولة ، أى الأولويات التنموية للدولة .

ب - الرغبات التنموية للمحافظات ، حيث تعتمد وزارة التخطيط فى دراستها على مايصلها من رغبات ورؤى مستقبلية حول تنمية المحافظة .

وتتضمن الإستخدامات الرأسمالية مايلى :

- قيمة الأصول المضافة للمشروعات التى يتم تنفيذها فى نفس سنة التقدير ، أو المشروعات تحت التنفيذ التى يتم تنفيذها فى سنوات مالية مقبلة حتى تبدأ فى الإنتاج .
- تكاليف التجارب والأبحاث والمستندات الفنية الخاصة بالمشروعات مثل دراسات الجدوى ووثائق المناقصات .
- الضرائب والرسوم السلعية على مكونات الإستثمار فى حالة الإستيراد المباشر .
- مايخص المشروعات الإستثمارية من أجور على أن تدرج بالباب الأول من الموازنة .
- سائر النفقات الجارية والتحويلات الجارية المتعلقة بدورة التشغيل الأولى على أن تدرج بالباب الثانى بالموازنة .
- الفوائد السابقة على بدء تشغيل المشروعات .

ومن ناحية أخرى تعد تقديرات الإستخدامات الإستثمارية على مستوى كل مشروع مع وضع كافة البيانات الأساسية عن المشروع وتمويله . وتشمل هذه البيانات :

- التكاليف الكلية الأصلية المقررة للمشروع .
- التكاليف للخطة الخمسية .
- ماتم تنفيذه من المشروع حتى نهاية السنة المالية السابقة .
- المقرر فى إعتمادات السنة المالية القائمة .
- الإعتمادات المطلوبة للسنة المالية موضوع التقدير .
- باقى إعتمادات الخطة .
- مايتم أويدخل الإنتاج خلال السنة موضوع التقدير .

ويلى ذلك تقسيم إعتمادات الإستخدامات الإستثمارية إلى بنود تتفق وقطاعات الخطة . كما تقسم هذه الإعتمادات وفقاً لطبيعة المشروعات وأهدافها إلى :

- مشروعات إحلال وتجديد للمحافظة على الطاقة الإنتاجية أو الخدمة القائمة .
- مشروعات جارى تنفيذها .
- مشروعات جديدة يتولد عنها طاقة إنتاجية أو خدمة جديدة لم تكن موجودة من قبل .

ويتم تحديد التمويل المقدر لكل مشروع من حيث :

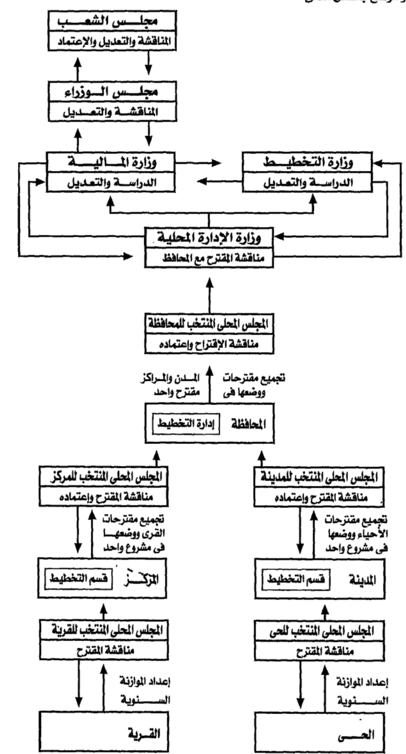
- المكون النقدى (محلى - أجنبى) .
- التسهيلات الإئتمانية .
- المنح والقروض والتبرعات مع بيان مصادرها .
- التمويل المطلوب من بنك الإستثمار القومى .

وأخيراً ، ترفق كل جهة مع بيانات المشروعات الإستثمارية المدرجة ضمن مشروع الموازنة العامة المقدم لوزارة المالية دراسة عن الجدوى الإقتصادية الخاصة بالمشروع . على أن توضح الدراسة أهمية المشروع من حيث إرتباطه بالمشروعات الأخرى أو إستخدامه لخامات محلية أوما يحققه من وفر فى العملات الأجنبية وإمكانيات التصدير أو خفض الإستيراد والعمالة المنتظر إستيعابها ونوعيتها والدخل المتولد من المشروع ومايضيفه إلى الدخل القومى .

المبحث الثانى
دورة الموازنة الإستثمارية على مستوى الوحدات المحلية

أولاً : إعداد وإعتماد الموازنة الإستثمارية :

تبدأ دورة الموازنة الإستثمارية على مستوى المحافظة من أصغر وحدة محلية أى القرية الأم على مستوى المركز أو الحى السكنى على مستوى المدينة كما هو موضح بالشكل التالى



وفيما يلى بعض الملاحظات على دورة الموازنة الإستثمارية التنموية على مستوى المحافظة :

١ - الوحدات المسئولة عن إعداد مقترحات الموازنة الإستثمارية التنوية والتى تعكس خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية هى إدارات التخطيط على مستوى أصغر وحدة إدارية . وتعتبر المراكز هى أصغر وحدات التخطيط على مستوى المحافظة بها أقسام للتخطيط والمتابعة حيث تعتبر وحدات التخطيط على مستوى المركز هى المسئولة عن مجموعة القرى التى تتبع المركز .

٢ - تلعب المجالس الشعبية المحلية دوراً أساسياً فى إعداد الموازنة الإستثمارية حيث تناقش كافة المشروعات المقترحة ولها أن تقترح مشروعات جديدة تعكس حاجات ورغبات المواطنين التى تمثلهم ، وهذا يعنى أن إقتراح المشروعات إما أن يتم بمبادرة من الأجهزة التخطيطية أى إدارة التخطيط والمتابعة وأقسامها فى المراكز ، أومن الأجهزة الشعبية أى المجالس الشعبية المحلية المنتخبة .

٣ - من الناحية النظرية المفروض أن تكون أقسام التخطيط الموضحة سابقاً وحدة تخطيطية واحدة للمحافظة تنسق بين مختلف خططها التنموية إلا أن هذا ليس هو الوضع فى كافة المحافظات ويرجع ذلك إلى سببين رئيسين هما :

- عدم وجود خطط تنموية فرعية على مستوى كل مركز منبثقة من الخطة التنموية الشاملة للمحافظة.

عدم وجود تنسيق بين المجالس المحلية على مستوى المراكز من ناحية وبين أقسام التخطيط والمتابعة بهذه المراكز من ناحية أخرى فيما يتصل بمناقشة مقترحات المشروعات ، حيث عادة مايقوم المجلس المحلى بإقتراح مشروعات ورفعها مباشرة للمحافظة دون مناقشتها مع إدارات التخطيط والمتابعة بالمركز .

والسؤال الذى يطرح نفسه فى هذا الصدد هو :

إلى أى مدى تتوفر بإدارات وأقسام التخطيط والمتابعة القدرات التى تمكنها من دراسة فكرة المشروع ؟ وبصياغة أخرى هل تتوفر لدى هذه الإدارات والأقسام :

- المعايير التى تتبع فى دراسة أهمية المشروعات لتنمية المجتمعات المحلية ؟
- المعايير التى على أساسها يتم وضع أفكار المشروع المختلفة طبقاً للأولويات التنموية ؟
- المؤشرات التى تتبع فى تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للمشروعات ؟
- مخططات عامة طويلة المدى يتم على أساسها التحقيق من مدى توافق المشروع ؟
- مخططات عامة طويلة المدى يتم على أساسها التحقق من مدى توافق المشروع مع هذه المخططات ؟
- المعلومات اللازمة حول تكلفة المشروع الإنشائية وتكلفة التشغيل والصيانة ؟
- المعلومات والقدرات اللازمة لتقييم فكرة المشروع ؟

ثانيا : تنفيذ الموازنة الإستثمارية والرقابة على التنفيذ:

بعد صدور قانون الموازنة العامة للدولة تبدأ عملية التنفيذ والتى يجب أن تتم فى حدود الإعتمادات المالية فى كل بند من بنود الموازنة ، وتبدأ عملية التنفيذ بأن تقوم وزارة المالية بإخطار وزارة التخطيط بالموازنة الإستثمارية لكل محافظة والتى تتضمن كافة المشروعات وحجم التمويل وأسلوب التمويل (قروض داخلية أو خارجية - منح خارجية) . ويتولى بنك الإستثمار القومى إخطار المحافظة للبدء فى التنفيذ حسب نظام معين . وعلى ذلك . فإن الأجهزة التى تلعب دوراً أساسياً فى مرحلة تنفيذ الموازنة والرقابة على التنفيذ هى :

أ : وزارة المالية :

ويلعب مندوب وزارة المالية فى الوحدات المحلية دور رقابى فى المقام الأول حيث يركز فى رقابته على مدى توافق أوجه الصرف المختلفة مع الموازنة المعتمدة ، وعليه فهو يعتمد كافة أوجه الصرف .

ويحدد القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ والمعدل بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ والائحة التنفيذية بالقرار رقم ٣٢٢ لسنة ١٩٨٣ بشأن الموازنة العامة للدولة قواعد تنفيذ الموازنة العامة .

ب - وزارة التخطيط :

بالرغم من أن الدور الأساسى لوزارة التخطيط هو أثناء إعداد الموازنة الإستثمارية إلا أنها تلعب دورين لهما أهميتهما أثناء التنفيذ هما :

الأول : دور رقابى حيث ترسل إليها نماذج المتابعة (التى سوف نتطرق إليها فيما بعد) من بنك الإستثمار القومى ويكون دور الوزارة هنا هو التأكد من أن التنفيذ يسير طبقاً للخطة المعتمدة .

الثانى : فى حالة رغبة الوحدة المحلية فى ترحيل فائض أو إستخدامه فى بند آخر لابد من موافقة وزارة التخطيط .

جـ - **بنك الإستثمار القومى :**

ويلعب بنك الإستثمار القومى الدور الأساسى فى تنفيذ الموازنة الإستثمارية ، وقبل إيضاح هذا الدور نلقى الضوء فى هذا الجزء على طبيعة هذا البنك :

أنشئ بنك الإستثمار القومى بموجب القانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ بهدف " تمويل كافة المشروعات المدرجة بالخطة العامة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة وذلك عن طريق الإسهام فى رؤوس أموال تلك المشروعات أو عن طريق مدها بالقروض أو بغير ذلك من الوسائل ومتابعة تنفيذ تلك المشروعات ... "

وفى سبيل تحقيق هذا الهدف يقوم البنك بالأنشطة التالية :

- تحديد قواعد التمويل وفق نوعية المشروع وطبيعته وفى ضوء عائده الإقتصادى والإجتماعى .
- وضع برنامج التمويل لتنفيذ المشروعات المدرجة فى الخطة والتى يسمح بالإنفاق عليها دون غيرها وفى حدود الإعتمادات المخصصة لها طبقاً للخطة بما فى ذلك القروض الأجنبية المتاحة .
- كفالة التمويل المحلى والأجنبى اللازم لتنفيذ كل مشروع خلال سنوات التنفيذ طبقاً للخطة .
- الإذن بالصرف من الأموال المودعة لديه أو فى حساباته بما يكفل تنظيم تدفق الإنفاق الإستثمارى حسب مايتحقق من تقدم فى تنفيذ المشروعات خلال سنوات تنفيذها .
- المتابعة الفعالة للإستثمارات - ميدانياً ومكتبياً - على مستوى كل مشروع لضمان الصرف على بنود الإنفاق الإستثمارى المخصص له وفق الدراسات المعتمدة وعلى الأغراض المحددة ، وله فى سبيل ذلك أن يستعين بالأجهزة التنفيذية للدولة بما فى ذلك أجهزة الحكم المحلى .
- العمل على إستخدام أموال الأوعية الإدخارية فى أغراض الإستثمار دون الإستهلاك .
- المشاركة فى تعبئة المزيد من المدخرات المحلية ورؤوس الأموال الأجنبية اللازمة لتمويل المكون المحلى والأجنبى للمشروعات المدرجة بالخطة .
- تقديم الخدمات والمشاركة فى إعداد دراسات الجدوى للمشروعات وله فى سبيل ذلك الإستعانة بالخبراء وبيوت الخبرة المتخصصة .
- دراسة وتمويل ومتابعة مشروعات التنمية على مستوى المحليات فى إطار الخطط الإقليمية المعتمدة .
- إدارة أمواله ومحفظة أوراقه المالية وتنظيم عمليات إصدار الأسهم فى المشروعات التى يشارك فيها البنك وكذلك السندات وتسويتها .

وتتكون موارد البنك من :

- مايخصص له من إعتمادات فى الموازنة العامة للدولة .
- الإيرادات الناتجة عن مباشرة البنك لنشاطه .
- حصيلة بيع الأسهم التى يملكها البنك فى الشمروعات التى يشارك فيها .
- الوصايا والمنح المحلية والأجنبية التى يقبلها مجلس إدارة البنك .
- القروض التى يعقدها البنك .
- حصيلة السندات التى يطرحها البنك بالعملة المحلية والأجنبية .

وينص قانون إنشاء البنك سابق الذكر على أن وزير التخطيط هو رئيس مجلس إدارته ويتم تعيين نائب الرئيس والعضو المنتدب أى المدير التنفيذى للبنك بقرار من رئيس مجلس الوزراء وذلك بناءً على إقتراح وزير التخطيط (رئيس مجلس الادارة) أما مجلس إدارة البنك فيتكون من :

- ممثل عن كل من وزارات التخطيط والمالية ، الإقتصاد والتأمينات الإجتماعية والهيئة العامة لإستثمار رأس المال العربى والأجنبى من درجة وكيل وزارة على الأقل ، ويتم إختيارهم من قبل الوزير المختص لكل جهة .
- عضو يمثل الجهاز المصرفى يحدده محافظ البنك المركزى .
- مستشار إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة .
- أربع أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة بناء على ترشيح وزير التخطيط ويصدر بتعيينهم قرار من رئيس مجلس الوزراء .

د - **الجهاز المركزى للمحاسبات :**

الجهاز المركزى للمحاسبات هيئة مستقلة ملحقة برئاسة الجمهورية ، ويعتبر الجهاز الجهة المنوط بها وظيفة الرقابة على الأموال العامة بعد الصرف ، ويباشر الجهاز فى هذا المجال الإختصاصات التالية :

- مراقبة حسابات مختلف أجهزة الدولة من ناحيتى الإيرادات

والمصـروفـات والتـأكـد من صحــة التصــرفـات المــاليـــة .
- مراجعـة القرارات الخـاصة بشئون العاملين فيما يتعلق بصحة التعيينات والعلاوات وبدلات السفر ... إلخ .
- مراجعـة السلـف والقـروض والتسهــيلات الإئتمـانـية التـى عقدتها الدولة .
- مراجعة جميع حسابات الأمانات والعهد .
- بحث حالة المخازن وفحص دفاترها وسجلاتها .
- فحـص دفـاتر وسجـلات ومستندات التحصيل والصرف وكشف حوادث الإختلاس والإهمال والمخالفات المالية .
- مراجعـة الحسـابات الخـتامية لموازنة الدولة .

المبحث الثالث

دورة الموازنة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء

تساهم إدارة التخطيـط والمتابعة بمحافظـة شمـال سيناء - كغيرها من محافظـات الجمهـورية - فى صياغة وتنفيذ ومتابعة الموازنة الإستثمـارية التى تعكس الخطط التنموية للمحافظة . وتقـــوم الإدارة بتقسـيـم الخطــة الإستثمــارية إلى مكـونـين أساسيين :

الأول : وهو الخطـة الإستثمارية الخـاصة بالمشــروعـات .

الثانى : وهـو الخطـة الإستثمـارية الخاصة بالإسكان والتى تمـول أسـاساً من قــروض من بنــك الإستثمــار القــومى . وهذا التقسـيم داخلـى وسببـه الإهتمـام بقضايا الإسكان بالمحافظة نظراً لظروفها بعد حرب التحرير عام ١٩٧٣ .

أولا : الموازنة الإستثمارية الخاصة بالمشروعات

إعداد وإعتمادات الموازنة :

تتم عملية إعداد الموازنة الإستثمـارية الخاصة بالمشروعات بخلاف الإسكان فى المراحل التالية :

- تخاطب إدارة التخطيط والمتابعة الوحدات المحلية للتقدم بمقـترحاتهــا سواء كـانت بمشـروعـات جــديدة أو إستكمــال مشروعات وذلك فى المجالات التالية (٧) :

أ - قطـــاع الكهـــربـــاء .

ب - قطاع النقل والمواصلات .

جـ - قطـــاع المرافـــق .

د - قطـــاع الخـــدمـــات .

وفى نفس الوقت تقوم إدارة التخطيـط والمتابعـة بمخاطبـة هيئـة كهرباء الريـف ومديرية الطـرق والنقـل للحصـول على المعلـومات اللازمـة حول الخطط الخاصة بهذين المجالين والتى قد تكون غير واردة بمقترحات الوحدات المحلية .

- بعـد تجمـيع مقـترحات الوحـدات المحلية يعقد إجتماع برئاسـة المحـافظ ورؤسـاء الوحـدات المحلـية (المدن والمراكـز) والمسـئولين بإدارة التخطـيط والمتابعـة وممثلـين من الجهات ذات العلاقة بالمشروعات المقترحـة ، ويتم فى هذا الإجتمـاع مناقشة كافة المشروعات المقترحة وتعديلها إذا لزم الأمر .

- ترسل إدارة التخطيــط والمتابعـــة الخطـــة الإستثمـارية المقترحة إلى وزارة الإدارة المحلية لتأخذ عملية الإعـداد الدورة الموضحة بالشكل (٢) .

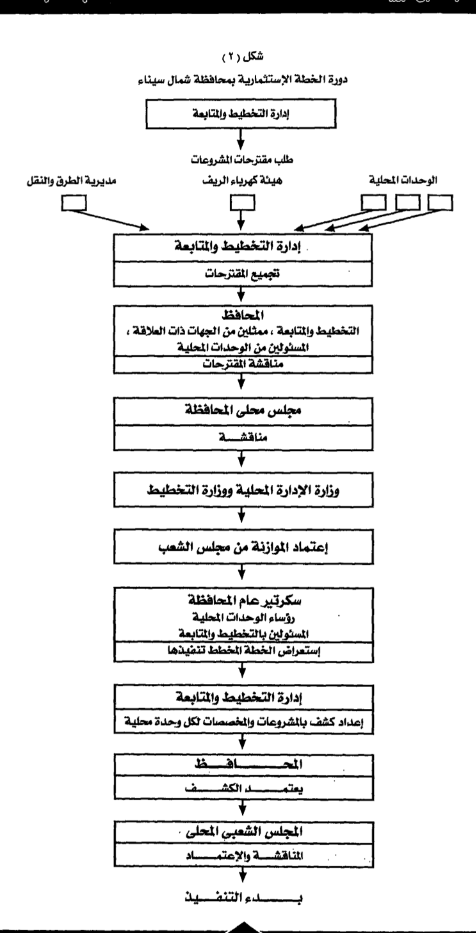
- بعد صـدور قانون الموازنة يعقـد إجتماع لرؤساء الوحدات المحلية مع المسئولين بإدارة التخطـيط والمتابعـة برئاسة سكرتير عام المحافظـة لإستعـــراض الخطــة الإستثمـــارية المقـترحة ، وتستطـيع الوحـدات المحلية فى هـذا الإجتماع إجراء تعديلات طفيفـة على المشـروعات التى تم الموافقـة عليهـا فـى حــدود الإعتمادات المقرر .

تقـوم إدارة التخطيــط والمتابعـة بإعداد كشف بالمخصصات المعتمـدة لكل وحـدة محليـة ويقـوم المحـافظ بإعتمـاد هــذه الكشـوف وترسـل إلى المجلس المحلى للمحافظـة للموافقة ، ثم يعقـد إجتمـاعاً للمجلس الشعبى المحلى للمحافظـة لمناقشـة الخطـة المعتمدة ويحضـر هذا الإجتمـاع مديـر إدارة التخطيـط والمتابعة .

ويوضح الشكل التالى خطوات الإعداد السابقة .

شكل (٢)

دورة الخطة الإستثمارية بمحافظة شمال سيناء



تنفيـذ المـوازنـة :

تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بتنفيذ الموازنة الإستثمارية طبقـاً للقواعد التى يحددها بنك الإستثمار القومى ، ويعتمد التنفيذ على نموذجين يحددهما بنك الإستثمار القومى وهما :

أ - البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات الخطة على مستوى الإستخدامات الإستثمارية للمشروعات :

وهذا النموذج يعد مرة واحدة كل عام ويرسل فى بداية العام المالى لبنك الإستثمار القومى ويتضمن النموذج إسم المشروع ورقمه الكودى ومكوناته العينية والنفقات الإيرادية المؤجلة وجملة الإستثمار الثابت والدفعات المقدمة والإعتمادات المستندية وإجمالى الإستخدامات الإستثمارية ، وكافة هذه البيانات موزعة بالنسبة لكل مشروع على أربعة مراحل ، ويمثل هذا النموذج الأساس لإدارة التخطيط والمتابعة حيث تتم على أساسه عملية المتابعة .

ب - البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات خطة سنوية على مستوى مصادر التمويل :

وهذا النموذج يعد أيضاً مرة واحدة كل عام ويرسل فى بداية العام المالى لبنك الإستثمار القومى ويتضمن هذا النموذج مصادر تمويل المشروع مقسمة إلى أربع سنوات وذلك طبقاً لمصادر التمويل المختلفة كالموارد الذاتية والمنح والمعونات وقروض بنك الإستثمار القومى والقروض الخارجية ... الخ .

ويقع على عاتق إدارة التخطيط والمتابعة أيضاً مراجعة البيانات المذكورة فى هذا النموذج والتأكد من صحتها حيث أنها ترسل إلى بنك الإستثمار القومى بعد إعتماد مدير إدارة التخطيط والمتابعة .

متابعة الموازنة :

تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بمتابعة الموازنة الإستثمارية طبقاً للقواعد التى يحددها بنك الإستثمار القومى ، وتعتمد عملية المتابعة على نموذجين يحددهما البنك وهما :

أ - متابعة تنفيذ الخطة السنوية على مستوى الإستخدامات الإستثمارية :

ويعتمد هذا النموذج على البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات الخطة على مستوى الإستخدامات الإستثمارية . ويتم إعداد هذا النموذج وفقاً لمايلى :

- يتم إعداد هذا النموذج أثناء التنفيذ كل ثلاثة أشهر ومع كل دفعة أعمال يطلب لها تحويل .
- ترسل إدارة التخطيط والمتابعة أول نموذج إلى بنك الإستثمار القومى عند نهاية الربع الأول من السنة المالية .
- يتم محاسبة المحافظة على أساس المكونات الفعلية للمشروع (كل مكون على حده لجميع القطاعات وليس لكل قطاع) .

وبالإضافة إلى البيانات المماثلة الواردة فى نموذج البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات الخطة على مستوى الإستخدامات الإستثمارية للمشروعات فإنه يتضمن بيانات خاصة بالخطة الأصلية والخطة المعدلة والإئتمان المالى والتنفيذ العينى ، ويعتمد ملء هذا النموذج على المتابعة الميدانية للعاملين بإدارة التخطيط والمتابعة حيث يتضمن بيان خاص بالتنفيذ العينى ، ونظراً لأن المشروعات ليس لها عادة خطط تشغيلية تفصيلية، فإن متابعة العاملين بالإدارة تكون عادة عامة وتقديرية ، كما أن الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة التخطيط والمتابعة لاتمكنها من القيام بعملية متابعة دقيقة .

ب - متابعة تنفيذ الخطة السنوية على مستوى مصادر التمويل .

ويعتمد هذا النموذج أيضاً على نموذج البرنامج الزمنى لتمويل المشروعات على مستوى مصادر التمويل . ويتم إعداد هذا النموذج أثناء التنفيذ كل ثلاثة أشهر ويتضمن هذا النموذج نفس بيانات نموذج البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات خطة سنوية على مستوى مصادر التمويل بالإضافة إلى بيانات حول الخطة الأصلية والخطة المعدلة والإنفاق المالى والتنفيذ العينى ، وتماثل صعوبة ملء هذا النموذج نفس صعوبة نموذج المتابعة على مستوى الإستخدامات الرأسمالية حيث يتطلب أيضاً من قبل العاملين بإدارة التخطيط متابعة ميدانية

ثانياً : الموازنة الإستثمارية للإسكان :

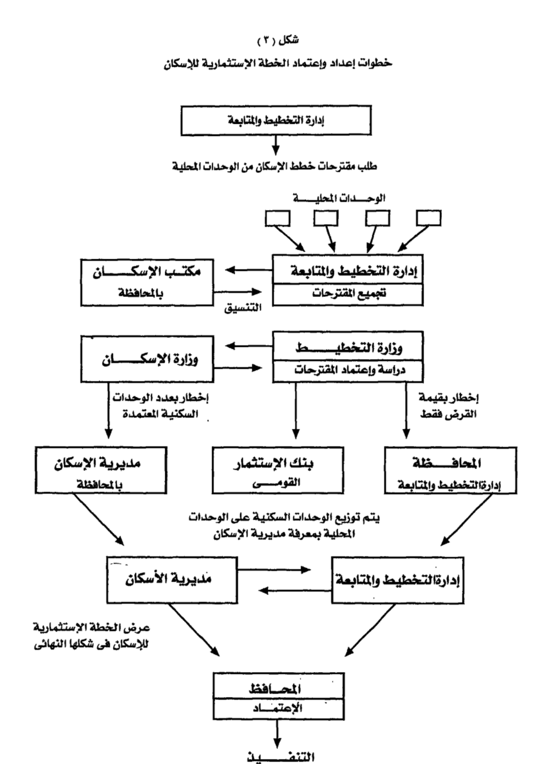
إعداد الموازنة :

كما ذكرنا من قبل . يعتبر الفصل بين الخطة الإستثمارية للمشروعات والخطة الإستثمارية للإسكان بمثابة تنظيم عمل داخلى بإدارة التخطيط والمتابعة نظراً لأهمية قطاع الإسكان بالمحافظة بعد حرب التحرير عام ١٩٧٣ . وتتفق خطوات إعداد الموازنة الإستثمارية للإسكان إلى حد بعيد مع الخطوات التنفيذية لخطة إستثمارات المشروعات ، والفرق الأساسى هو أن مديرية الاسكان تلعب مع إدارة التخطيط والمتابعة دوراً رئيسياً فى إعداد الموازنة الإستثمارية للإسكان .

ويوضح الشكل التالى خطوات إعداد وإعتماد الموازنة الإستثمارية للإسكان :

شكل (٣)

خطوات إعداد وإعتماد الخطة الإستثمارية للإسكان

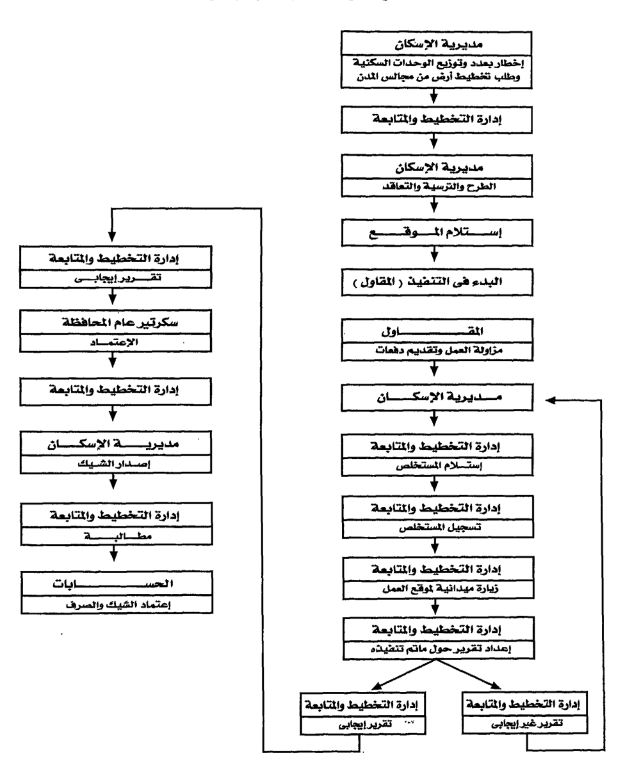


تنفذ الموازنة :

تتبع إدارة التخطيط والمتابعة الخطوات الإجرائية التالية لتنفيذ الخطة المعتمدة :

شكل (٤)

خطوات تنفيذ الخطة الإستثمارية للإسكان



المبحث الرابع
النتـــائـــج والتوصـــيـــات

تنـاولت هذه الدراسـة تحليـل دورة الموازنـة الإستثمارية على مستـوى المحافظات بصفة عامة وفى محافظة شمال سيناء بصفـة خاصـة بهدف التعـرف على أهم المشكلات التى ترتبـط بإستخدام أسلوب موازنة البنود ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

١- من أهم المشكلات التى تواجه إدارة التخطيط والمتابعة- بأعتبـارها الجهـة الـتى تلعب دوراً حـيوياً فى إعـداد وتنفـيذ ومتابعـة الموازنـة الإستثمـارية - المشكلة المتعلقـة بالنقل من بند إلى أخر فى حـدود الإعتمـاد الإجمالى للمشروع حيـث أن هذا يتطلب موافقة وزارة التخطيـط التى تخضع لإجـراءات طـويلة ومعقـدة ، أما النقـل من بند فى مشـروع ما إلى مشـروع أخـر فيتطلـب موافقـة رئيـس مجلس الـوزراء حيـث الإجـراءات أكثر تعقيداً ، ونظـراً لأن هذه القـواعد لايمكـن تعديلهـا فإن الأمر يتطلب ضـرورة توخى الوحـدات المحليـة الدقـة فى تقـدير تكـاليف المشـروعات ، وأن تعمـل إدارة التخطيط والمتابعة على مراجعة هذه التقديرات بإستخدام قاعدة بيانات يتـم إنشاؤها وتحديثها بصفة مستمرة .

٢ - وهـناك مشكلـة أخـرى أكثر إلحـاحاً وهى أن هيكـل الموازنـة الإستثمـارية القـائم على أسلـوب موازنة البنود وما تحتويه من قواعد وإجراءات تنفيـذية بطيئة ومعقـدة يعتمد بالدرجـة الأولى على متابعـة الإنفـاق للتأكـد من مشروعيتـه ولايهتـم بالعـائد من هذا الإنفـاق ، والواقع أن هذا الإتجاه فى إعداد الموازنة ظهر فى بادئ الأمر لتحقيق أهدافاً ثلاثة هى :

القضـاء على الفسـاد الحكـومى وذلك عن طـريق الرقابة على النواحى المالية فى الأجهـزة الحكـومية ، تحقيـق الكفـاءة والتنسيـق فى الأجهزة الحكـومية ، والحد من سلطـة الإداريين المـتزايدة فى الجهـاز الإدارى للـدولة عن طريق تمكـين السلطـة التشـريعية من مراقبة السلطـة التنفيـذية [٨] ، غير أن التطبيـق العملى قد أثبت أن هذه الموازنة لاتهتم بالبرامج أو بالأهداف التى تنفـق من أجلهـا إعتمادات الصرف المختلفة حيث لايساعد التقسيـم النـوعى للنفقـات علـى تمييـز برامج النشـاط الذى تمارسـه الأجهـزة الإدارية ، ولهـذا لاتخـرج الموازنة عن كونهـا طلبات من الأجهـزة الإدارية بالصرف دون التأكـد على الأهداف الواجـب تحقيقها بواسطـة النفقات المعتمـدة ، وبعـبارة موجزة ، لاتهتـم هذه المـوازنة بجـدوى الإنفـاق ؛ حيث لاتظهـر المـوازنة بهذه الصورة الخدمات أو الأهداف التى تعمل الدولة على أدائها أو تحقيقها بالإنفاق العام ، وكل ماتظهـره هو مقدار الإعتمـادات المخصصة بحسب نوع المصروف .

٣ - لاتسمح الموازنة الإستثمـارية بأسلـوبها الحالى بقياس الأداء ولابمعرفة مدى كفاءة الأنشطـة التى تقوم بها الوحـدات الإدارية المختلفة ، هذا بالإضافة إلى صعوبة تقدير التقدم فى تنفيـذ البرامج المعتمـدة ، ويرجع ذلك بصفـة أساسية إلى سببين أولهما عدم وجـود إطـار تخطيطـى Master Plan تتكـامل فيه كافـة المجهـودات التنمـوية بحث تتمكـن الجهـات المختصـة من قياس وتقييم الأداء على أساسه [٩] ، وكذلك تقييم مدى تكامل المشروعات المقترحة من الوحدات المحلية مع الرؤى التخطيطيـة بعيدة المدى التى يتضمنهـا هذا الإطـار التخطيطـى ، أما السبب الثانى فهو أن التقسيم النوعى للنفقات لايأخذ فى الإعتبـار أن كثيراً من البرامج التى تقوم الحكومة بالصرف عليهـا قد تتـولى أكـثر من وحـدة إدارية تنفـيذها ممـا يؤدى بدوره إلى عدم دقة تقدير تكلفة الخدمة وبالتـالى إلى صعـوبة الحكـم الموضـوعى على كيفيـة تحقيـق الترشـيد فى الإنفـاق أو التوسـع فيه [١٠] .

٤ - لاتوضـح الإجـراءات المتبعـة فى أعـداد المـوازنـة الإستثمارية المعـايير التى على أساسهـا يتم تحديد المشـروعات المدرجة فى الخطة الإستثمارية ، فهـناك العديد من التساؤلات التى يجب أيضاحها والإهتمام بها مثل :

- كيـف تتم دراسة فكرة المشروع ؟
- كيـف تتم دراسة وتقييـم الجـوانب الإيجـابية والسلبيـة للمشروع ؟
- كيـف يتـم تقـدير الجـدوى الإقتصـادية والإجتمـاعية للمشروع؟

وبطبيعـة الحـال ، لاتستطيـع الأجهـزة ذات الصلة بهـذا الموضـوع أن تجيـب على هذه التسـاؤلات وغـيرها من التساؤلات الهـامة ، فوزارة التخطيـط مثلاً تحـدد فقـط خطوط رئيسيـة وعريضـة لخطـة التنميـة الإقتصـادية والإجتمـاعية ، ووزارة الماليـة تتعـامل مع أرقـام مجـردة ، أما بنك الإستثمـار القـومى فيقتصـر دوره على توفـير التمـويل ومراقبـة التنفيـذ المـالى فحسب [١١] .

٥ - لايشجـع الأسلوب الحـالى المتبـع فى إعـداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الإستثمارية على تخفيض الإنفاق وذلك لأن أى

فائض فى المخصصات المالية (الإعتمادات) للوحدة الإدارية يعنى لوم الرئيس الأعلى حيث أن هذا الفائض يعتبر مؤشراً لعدم قدرته على تقدير إحتياجاته المالية بطريقة صحيحة . هذا بالإضافة إلى أن وجود هذا الفائض قد يؤدى إلى تخفيض تقديراته فى السنة التالية . ولعل هذا هو السبب فى السلوك الإدارى غير الرشيد الذى يتمثل فى صرف كل فائض المخصصات المالية فى الشهور الأخيرة من السنة المالية حتى ولو لم تكن هناك حاجة لهذا الصرف وذلك كى لاتوجه الإتهامات إلى رئيس الوحدة بسوء تقديره لإحتياجاته من المال العام وحتى لاتخفض موازنته فى السنة التالية .

٦ - وإستطراداً لما سبق ، يساعد الأسلوب المستخدم فى إعداد الموازنة الإستثمارية على زيادة الإنفاق فى الوحدات الإدارية . فمن المعروف أن الرئيس فى أى وحدة إدارية يحاول تلبية إحتياجات ، ومقابلة رغبات ، ثلاث مجموعات من الأفراد ، المجموعة الأولى تشمل مرؤسيه الذين يتوقعون منه تحسين ظروف العمل وزيادة المزايا التى يحصلون عليها ، ولايتأتى ذلك إلا من خلال زيادة المخصصات التى تحصل عليها الوحدة فى الموازنة العامة . والمجموعة الثانية من الأفراد تشمل الجمهور المتعامل مع الوحدة الذى يرى فى زيادة المخصصات خدمة أفضل بتكلفة أقل ، أما الفئة الثالثة - وهى ذات مصالح متعارضة مع مصالح الفئتين الأولى والثانية - فتشمل المدققين والمراجعين وأعضاء السلطة التشريعية الذين يحاولون دائماً التخفيض من مخصصات الوحدة فى الموازنة العامة ، وفى الغالب نجد أن رئيس الوحدة فى تعامله مع هذه الفئات الثلاثة يبالغ فى طلب المخصصات المالية لوحدته حتى يرضى مرؤسيه وجمهوره ، وحتى يحصل على مايكفيه فى حالة ما إذا حاولت الفئة الثالثة تخفيض التقديرات الخاصة بإحتياجاته المالية .

٧ - تؤدى الموازنة الإستثمارية فى النهاية إلى تكاليف باهظة للأنشطة الحكومية حيث أن كثيراً من الوحدات الإدارية تقوم بطلب مخصصات منخفضة لبعض الأنشطة والبرامج حتى إذا ماوافقت الأجهزة التشريعية عليها تقوم الوحدة بزيادة طلباتها من المخصصات فى الأعوام التالية مع علمها بأن الأجهزة التشريعية لن ترفض هذه الطلبات طالما أن النشاط أو البرنامج قد بدأ فعلاً .

٨ - وأخيراً ، يمكن القول أن الأسلوب المتبع فى إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الإستثمارية يحد من حرية الإدارة (إدارة التخطيط والمتابعة فى هذه الدراسة) التى قد تكون مطلوبة فى أحيان كثيرة وبصفة خاصة فيما يتعلق بالرقابة على التنفيذ [١٢] . كما أنها تحتاج إلى أعداد كبيرة من القوى البشرية المؤهلة التى يمكنها القيام بجميع العمليات التى تتطلبها الموازنة مما يزيد من تكلفتها .

وتأسيساً على هذه النتائج فإن الباحث يوصى بضرورة التخلى عن إستخدام أسلوب موازنة البنود الذى يقوم على "المساومة" ولايهتم بالبرنامج أو بالأهداف التى تنفق من أجلها إعتمادات الصرف المختلفة أو بقياس الأداء أو بمعرفة مدى كفاءة الأنشطة التى يتم تنفيذها ، وتنطبق هذه التوصية بصفة خاصة على الموازنات الإستثمارية التى تعد وتنفذ على مستوى الوحدات المحلية ، ولاشك أن أنسب البدائل المتاحة هو أسلوب موازنة الأداء Performance Budgeting والذى يتم فيه :

- تحديد الأنشطة الرئيسية التى تقوم بها الوحدات الإدارية .
- دراسة البدائل المختلفة للقرارات المتعلقة للقيام بالأنشطة الرئيسية .
- التنسيق بين برامج عمل الوحدات الإدارية المختلفة .
- تحديد الأنواع المختلفة لمقاييس العمل وتكلفته .
- التأكد من أن الإعتمادات المالية التى أقرتها السلطة التشريعية يتم صرفها وفقاً لأوجه الإنفاق المحددة.
- العمل على تنمية الإدارة التنفيذية ووضع الإجراءات الخاصة بتنفيذ الموازنة .
- إبلاغ السلطة التشريعية ورئيس السلطة التنفيذية بمدى تقدم وتطور أوجه نشاط الوحدات الإدارية فى ضوء العمل المطلوب تنفيذه والعمل الذى ينفذ والعمل الذى تم تنفيذه .

وهذا الأسلوب فى إعداد الموازنة يركز على الهدف بدلاً من التركيز على الإنفاق وذلك لأنه لايهتم فقط بمستلزمات (مدخلات) الوحدة الإدارية ، ولكنه يهتم أيضاً بالنتائج (المخرجات) التى تترتب على إستخدام هذه المستلزمات ، وهى بذلك تمكن المدير الإدارى من التعرف على مدى كفاءة وحدته الإدارية فى إستخدام الموارد المخصصة لها وذلك عن طريق التأكد من أن هذه المخصصات قد أدت الغاية التى رصدت من أجلها ، وبعباره أخرى ، تعتبر موازنة الأداء أداة لترشيد الأداء الوظيفى ومعاونة المسئولين على تقدير كفاءة الوحدات الإدارية ، هذا بالإضافة إلى أنها توفر مقاييس دقيقة لتكلفة

العمل بما يكفل تسهيل الأداء الفعال لأوجه النشاط المحددة ، ويتحقق ذلك نتيجة ترتيب الموازنة على أساس ماتقوم به الوحدات الإدارية من أعمال وليس على أساس ماتشتريه من سلع وخدمات ، أى أن إعتمادات الموازنة تتم وفقاً للأهداف التى ينبغى تحقيقها ، وبذلك يتحول التركيز من وسائل القيام بالعمل إلى العمل المطلوب تنفيذه .

ويستدعى الأخذ بأسلوب موازنة الأداء توفير عدد من المتطلبات أهمها :

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها عن طريق إستثمار الأموال العامة .
- تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، تحديد الوحدات الإدارية المسئولة عن القيام بكل عمل أو نشاط .
- تحديد وحدات المنتج النهائى (وحدات الأداء) لكل وحدة إدارية وتحديد عناصر النفقات الخاصة بها ، وتعتبر وحدات المنتج النهائى بمثابة وحدات لقياس الأداء لكل عمل أونشاط .
- ضرورة وجود طريقة عملية يتم بمقتضاها توزيع الإنفاق العام على وحدات الأداء .
- ضرورة تخصص المسئولين عن إعداد الموازنة بالوحدات الإدارية فى علوم الإدارة وبصفة خاصة الإدارة المالية وإدارة البرامج بما يمكنهم من تحديد تكلفة كل وحدة من وحدات المنتج النهائى تحديداً دقيقاً وبالتالى ربط تكلفة العمل بنتائج الأداء [١٣] .
- ضرورة توفير نظام رقابة ومتابعة فعال داخل الوحدة الإدارية يساعد على معرفة مدى تنفيذ الأعمال والأنشطة ومقارنة ماتحقق فعلاً بما هو مستهدف وبالتالى يمكن تصحيح الأخطاء وتلافيها .

وأخيراً ، من الضرورى التأكيد على أن الأخذ بأسلوب موازنة الأداء سوف يساعد فى توزيع الإمكانيات المالية المتوفرة بشكل أفضل وفى تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشروعات التى تقوم بتنفيذها الوحدات الإدارية نتيجة لأن الموازنة تبين مسبقاً وحدات الأداء التى ستتحقق نتيجة تنفيذ برنامج معين [١٤] ، بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة على التنفيذ نظراً لوجود معايير للأداء محددة سلفاً يمكن بواسطتها مقارنة ماتم إنجازه من أعمال بماهو مخطط تحقيقه ، ومعرفة أسباب الإنحرافات عن الخطة ومحاسبة المسئولين عنها .

هوامش البحث :

(١) محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، *الإدارة العامة المبادئ والتطبيق* ، (الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ١٩٩١) ، ص ٣٦٠ .

(٢) أنظر عبد الكريم صادق بركات ، حامد عبد المجيد دراز ، *علم المالية العامة* ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، بدون تاريخ) ، ص ص ٢٤ - ٢٦ ، عادل أحمد حشيش ، *إقتصاديات المالية العامة* ، (الاسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية ، ١٩٨٣) ، ص٣٧٢ .

(٣) P.M.Jackson, The Political Economy of **Bureaucracy**, (New Delhi : Hertage Publishers, 1983) , pp. 148 - 149 .

(٤) من المعروف أن موازنة البنود تهتم بتخصيص الموارد للإدارات أو الوحدات التنظيمية وليس للأنشطة ، أنظر فى ذلك :

Stephen P.Robbins , **Management** , (Englewood Cliffs, New Jersey : Prntice Hall, Inc., Third Edition, 1991), .p.255 .

(٥) يعرف "شيرمرهورن " الموازنة بأنها خطة تهدف إلى تخصيص الموارد المتاحة لأنشطة متعددة ومتنافسة فيما بينها ، وتساعد الموازنة بذلك على توضيح وتحديد الأولويات ، والتنسيق وتسهيل عملية التقييم والرقابة على النتائج .

Budgets are singleuse plans that commit resources to activities , projects, or programs . They are powerful management tools, which allacte scarce resonrces among multiple and often competing uses. In so doing, budgets help clarify and reinforce action priorities, maintain coordination, and facilitate evaluation and control of results.

John R. Schermerhorn, **Management for Productivity**, (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1993), .p.202 .

(٦) قرار وزير المالية رقم ٣٢٣ لسنة ١٩٨٣ ، *الوقائع المصرية* ، العدد ٢٨٣ ، (١٣ ديسمبر ١٩٨٣) .

(٨) سمير محمد فريد ، مختار الأصم ، أحمد مصطفى الحسين ، *إدارة الموازنة العامة* ، (دبى : المطبعة العصرية ، ١٩٨٩) ، ص ٩٩ .

(٩) تمت العديد من الدراسات فى أوروبا وأمريكا لتوضيح كيفية قياس كفاءة أداء بعض الخدمات الحكومية من حيث العوائد المتوقعة من الخدمة والمعايير المستخدمة لقياس الأداء ، أنظر فى ذلك : أحمد رشيد ، إعادة إختراع وظائف وإدارة الحكومة Government Reinventing ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٦) ، ص ص ١٩ - ٢٠ .

(١٠) راجع فى ذلك : عبد الكريم صادق بركات ، حامد عبد الكريم دراز ، **مرجع سابق** ، ص ٣٧ .

(١١) تجـدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أن التجربة الصينية فى الإصلاح الإدارى ترتكز على محاور ثلاثة أولها تحقيق اللامركزية وبصفة خاصة بالنسبة لإدارة الموارد المالية للمحليات والمشروعات التى يتم إنشاؤها فى المستويات الأدنى من الحكومة المركزية - أحمد رشيد . **مرجع سابق** . ص ١٣ .

(١٢) يرى البعض أن الموازنة هى فى المقام الأول أداة للرقابة على أنشطة المنظمة :

" Budgets are primarily devices to control an organization's activites . James A.F.Stoner , and R. Edward Freeman , **Management** . (Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice - Hall International, Inc., 1992) ,p.228 .

(١٣) محمد شاكر عصفور ، **أصول الموازنة العامة** ، (الرياض : مكتبة الصفحات الذهبية ، ١٩٨٨) ، ص ص ٢١٩-٢٢٠.

(١٤) *المرجع السابق* ، ص ص ٢٢١ - ٢٢٢ .

- وفيما يلى النماذج المستخدمة فى إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة الاستثمارية :

بنك الاستثمار القومى

البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات خطة عام /
على مستوى
الاستخدامات الاستثمارية للمشروعات

نموذج رقم | ١ | ٠ | ١ |

قطاع مشروعات :
وزارة :
جهة الإسناد :

بالألف جنيه

البيـــــان		المكونـــات العينيـــة													النفقـــات الإيراديـــة المؤجلـــة							جملة الإستثمار الثابت	دفعات مقدمة واعتمادات مستندية	إجمالى الاستخدامات الاستثمارية
اسـم المشروع		أرض		مبانى		تشيدات	آلات ومعدات	عدد وأدوات	وسائل نقل	وسائل إنتقال	أثاث ومعدات مكتبية	ثروة حيوانية ومائية	رسوم جمركية	جملة	مصاريف تأسيس	دورة التشغيل الأولى		أبحاث ودراسات	مستندات وحملة إعلانية	فوائد سابقة على بدء التشغيل	جملة			
		شراء	تمهيد واستصلاح	سكنية	غـير سكنية											أجور	مستلزمات							
اسـم المشـروع	مرحلة أولى																							
	مرحلة ثانية																							
	مرحلة ثالثة																							
	مرحلة رابعة																							
الدليل	مرحلة خامسة																							
اسـم المشـروع	مرحلة أولى																							
	مرحلة ثانية																							
	مرحلة ثالثة																							
	مرحلة رابعة																							
الدليل	مرحلة خامسة																							
اسـم المشـروع	مرحلة أولى																							
	مرحلة ثانية																							
	مرحلة ثالثة																							
	مرحلة رابعة																							
الدليل	مرحلة خامسة																							

مدير التخطيط والمتابعة . الاســم . التوقيع المدير المالى . الاسم . التوقيع خاتم الجهة

بنك الاستثمار القومى

البرنامج الزمنى لتمويل مشروعات خطة عام /
على مستوى
مصـــــادر التمـــويل

نموذج رقم | ٢ | ٠ | ١ |

قطاع مشروعات : ☐
وزارة : ☐☐
جهة الإسناد : ☐☐☐☐☐☐

بالألف جنيه

البيـــــان / بيــانات المشــروع		مـــوارد ذاتيـــة					منح ومعونات		قـــروض بنـــك الاستثمار القومى		مصادر أخرى		تسهـــيلات		قروض خارجية		إجمالى مصادر التمويل موزعة على المكونات النقدية			
		إحتياطيات ومخصصات	نقص دفعات مقـدمة واعتمادات مستندية	إيـرادات رأسمالية أخـرى	إجمــالى														أجنبـــى	
					جملة	مـــنه أجنبى	جملة	مـــنه أجنبى	جملة	مـــنه أجنبى	جملة	مـــنه أجنبى	جملة	مـــنه أجنبى	جملة	مـــنه أجنبى	جملة	محلى	نقدى	غير نقدى
أســـم المشــروع	مرحلة أولى																			
	مرحلة ثانية																			
	مرحلة ثالثة																			
	مرحلة رابعة																			
الدليل ☐☐☐☐☐☐	إجمالى الخطة																			
أســـم المشــروع	مرحلة أولى																			
	مرحلة ثانية																			
	مرحلة ثالثة																			
	مرحلة رابعة																			
الدليل ☐☐☐☐☐☐	إجمالى الخطة																			
أســـم المشــروع	مرحلة أولى																			
	مرحلة ثانية																			
	مرحلة ثالثة																			
	مرحلة رابعة																			
الدليل ☐☐☐☐☐☐	إجمالى الخطة																			

البيانات الواردة بهذا النموذج مطابقة للواقع الفعلى

مدير التخطيط والمتابعة : الاســم : التوقيع المدير المالى : الاسم : التوقيع خاتم الجهة

بنك الاستثمار القومى

نموذج رقم | ٣ | ٠ | ١ |

متابعة تنفيذ خطة عام /
على مستوى الاستخدامات الإستثمارية للمشروعات
خلال الفترة من / / إلى / /

قطاع مشروعات : ☐
وزارة : ☐☐
جهة الإسناد : ☐☐☐☐☐☐

بالألف جنيه

البيان / بيانات المشروع		مكونات عينية													نفقات إيرادية مؤجلة							جملة الاستثمار الثابت	دفعات مقدمة واعتمادات مستندية	إجمالى الإستخدامات الإستثمارية
		أرض		مبانى												دورة التشغيل الأولى								
		شراء	تمهيد واستصلاح	سكنية	غير سكنية	تشييدات	آلات ومعدات	عدد وأدوات	وسائل نقل	وسائل إنتقال	أثاث ومعدات مكتبية	ثروة حيوانية ومائية	رسوم جمركية	جملة	مصاريف تأسيس	أجور	مستلزمات	أبحاث ودراسات	مستندات وحملة إعلانية	فوائد سابقة على بدء التشغيل	جملة			
أسم المشروع	الخطة الأصلية																							
	الخطة المعدلة																							
	الإنفاق المالى																							
الدليل ☐☐☐☐☐☐	التنفيذ العينى																							
أسم المشروع	الخطة الأصلية																							
	الخطة المعدلة																							
	الإنفاق المالى																							
الدليل ☐☐☐☐☐☐	التنفيذ العينى																							
أسم المشروع	الخطة الأصلية																							
	الخطة المعدلة																							
	الإنفاق المالى																							
الدليل ☐☐☐☐☐☐	التنفيذ العينى																							

يذكر فى ظهر النموذج البيانات الآتية ان وجدت :

١ - شراء الأرض أو المبانى من القطاع العام أو الخاص .

٢ - قيمة الرسوم الجمركية أو المكون العينى المتعلق بها .

البيانات الواردة بهذا النموذج مطابقة للواقع العينى المتابع ميدانياً

مدير التخطيط والمتابعة · الاسم :   الاسم ·

التوقيع   التوقيع

خاتم الجهة

بنك الاستثمار القومى

متابعة تنفيذ خطة عام /
على مستوى مصادر التمويل
خلال الفترة من / / إلى / /

نموذج رقم ١٠٤

قطاع مشروعات :
وزارة :
جهة الإسناد : أرض

بالألف جنيه

البيـــــان / بيـــــانات المشـــروع		مـــوارد ذاتيـــة					منح ومعونات		قـــروض بنـــك الاستثمار القومى		مصادر أخرى		تســهيلات		قروض خارجية		إجمالى مصادر التمويل موزعة على المكونات النقدية			
		إحتياطيات ومخصصات	نقص دفعات مقـدمة واعتمادات مستندية	إيـــرادات رأسمالية أخـــرى	إجمـــالى		جملة	منـــه أجنبى	جملة	منـــه أجنبى	جملة	منـــه أجنبى	جملة	منـــه أجنبى	جملة	منـــه أجنبى	جملة	محلى	أجنبى	
					جملة	منـــه أجنبى													نقدى	غير نقدى
اســم المشـــروع	الخطة الأصلية																			
	الخطة المعدلة																			
	الإنفـاق المالى																			
الدليل	التنفيذ العينى																			
اســم المشـــروع	الخطة الأصلية																			
	الخطة المعدلة																			
	الإنفـاق المالى																			
الدليل	التنفيذ العينى																			
اســم المشـــروع	الخطة الأصلية																			
	الخطة المعدلة																			
	الإنفـاق المالى																			
الدليل	التنفيذ العينى																			

يذكر فى ظهر النموذج البيانات الآتية إن وجدت .

١ - شراء الأرض أو المبانى من القطاع العام أو الخاص .

٢ - قيمة الرسوم الجمركية أو المكون العينى المتعلق بها .

البيانات الواردة بهذا النموذج مطابقة للواقع العينى المتابع ميدانياً

مدير التخطيط والمتابعة : الاســـم : التوقيع

الاســـم : التوقيع

خاتم الجهة

محـــافظـــة

نموذج (١)

البرنامج الزمنى التنفيذى والتمويلى
لمشروع الإسكان لخطة عام /

المشـــروع	طبيعـــة المشروع (١)	سنة بدء المشروع	عـــــدد الوحدات	التكلفـــة الكليـــة	الحد الأقصى للقـــرض الميسر (٢)	التنفيذ العينى من بـــدء التنفيذ حتى ٣٠ / ٦ / ١٩٩	الإنفاق المالى من بدء التنفيذ حتى ٣٠ / ٦ / ١٩٩		المقـــرر بخطـــة ١٩/ ١٩		البـــرنامج الزمـــنى لتمـــويل خطـــة ١٩/ ١٩							
											المرحلـــة الأولـــى		المرحلـــة الثـــانيـــة		المرحلـــة الثـــالثـــة		المرحلـــة الرابـــعة	
							قروض ميسرة	ذاتـــــى	قروض ميسرة	ذاتـــــى	قروض ميسرة	ذاتـــــى	قروض ميسرة	ذاتـــــى	قروض ميسرة	ذاتـــــى	قروض ميسرة	ذاتـــــى

(١) إستكمال بالنسبة للمشروعات التى تبدأ فى تنفيذها من السنوات السابقة ، جديدة بالنسبة للمشروعات المقرر طرحها خلال العام .

(٢) الحد الأقصى للقرض الميسر للوحدة السكنية ٨٠٠٠ جنيه عدا محافظات الوادى الجديد وشمال وجنوب سيناء فيبلغ ١٠٠٠٠ جنيه .

مدير التخطيط | السكرتير العام | خاتم المحافظة

الكود	اسم المشروع	الإعتماد	المكون	ربع أول			ربع ثانى			ربع ثالث			ربع رابع			ملاحظات
				متاح	منصرف	الشيك	متاح	منصرف	الشيك	متاح	منصرف	الشيك	متاح	منصرف	الشيك	

م	اسم العملية	تاريخ ورود الدفعة	المركز	اسم المقاول	تاريخ الإتاحة	مبلغ الإتاحة		المكون العينى	ملاحظات
						مليم	جنيه		

الربع
المبلغ المخصص
التاريخ

تاريخ ورود الدفعة	رقم الدفعة	اسم العميل	اسم المقاول	قيمة الدفعة	المكون العينى	تاريخ المتابعة	المتاح	المنصرف	المستند الوارد	الشيك الوارد	مراجعة الحسابات	الشيك الصادر	ملاحظات		
													قيمة العملية	المنصرف فى تاريخه	قيمة التنفيذ

م	البيان	المستخلص	المتاح		المتاح		المتاح		المتاح			ملاحظات
		الوارد	بنك	ذاتى	بنك	ذاتى	بنك	ذاتى	بنك	ذاتى		

محافظة
دارة الحسابات

بيــــــــــان
الإنفاق المالى عن الفترة من / / إلى / /

(مصروفات أستثمارية)

م	رقم الشطب	المشروع	المبلغ	رقم الشيك	المستفـــيد	ملاحظـــــــات

يحضر كشف للديوان العام ويرفق به :
أ - كشف لكل وحدة محلية بالمبالغ المحولة إليها من الديوان العام .
ب - كشف من كل مديرية خدمة حولت إليها مبالغ على ذمة التنفيذ .

ختم الجهة مراقب الحسابات السكرتير

بيــــــــــان
المستحقات المطلوب سدادها عن أعمال تنفيذية أو توريدات
فى الفترة من / / إلى / /
ولم تصرف لعدم وجود تمويل

دارة الحسابات
(مصروفات أستثمارية)

م	رقم الشطب	أسم العملية	أسم المقاولة	بداية العملية	نهاية العملية	قيمة الأعمال	ماسبق صرفه	المستحق	ملاحظات

يملأ بمعرفة الديوان العام والوحدات المحلية أو أى مديرية خدمية .
المبالغ المحولة إليها من الديوان العام فقط .
العمليات المسجلة هى التى تمثل الفرق بين الأنفاق المالى والتنفيذ العينى .

مدير الحسابات السكرتير العام ختم الجهة

محافظة شمال سيناء
إدارة التخطيط والمتابعة

تقرير متابعة ميدانية
لمشروعات الخطة لعام /

عن عملية / .... مقاولة / ....

والجارى تنفيذها بمعرفة : ....

بأنه فى : .... الموافق / / قامت اللجنة المشكلة من :

١ - السيد المهندس / .... ٢ - السيد / ....

٣ - السيد المحاسب / .... ٤ - السيد / ....

٥ - السيد الأستاذ / ....

بالتوجه إلى موقع العملية المذكورة لمتابعة المستخلص رقم ( ) والوارد

للإدارة بتاريخ / / والموقع والمعتمد بمعرفة ....

بما يفيد أن هذه الأعمال مطابقة المواصفات الفنية ، حيث أنها جهة الإشراف على تنفيذ الأعمال الواردة بالمستخلص والبالغ قيمتها جنيه وأن مسئولية تنفيذ هذه الأعمال وحصرها وكذا التشوينات خاصة بطاقم الإشراف وجهة التنفيذ للعملية .

وبالمتابعة الظاهرية التى قامت بها لجنة المتابعة على الطبيعة تلاحظ مايلى :

....

....

....

....

وأن التشوينات الموجودة بالموقع أثناء معاينة اللجنة .

....

رأى اللجنة :

....

....

اللجنـــــــــــــــة

مدير الإدارة

قرار السيد وكيل أول الوزارة
السكرتير العام

أثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل

"دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع المصرفى العام والمشترك"

أعداد
د/ألفيا إبراهيم البريرى
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

١ - المقدمة :

شهدت الحقبة الأخيرة تحولات عميقة وغير مسبوقة ، فقد عبر العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات بسرعة فائقة ، ومع تزايد الدور الذى تلعبه المعلومات فى حياتنا تغيرت محددات النجاح فى عالم الأعمال . كما تغيرت قواعد وعوامل البقاء .

ومن هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة كانت مهملة حتى وقت قريب ، أو غير قابلة للقياس رغم أهميتها .

ومن هذه المفاهيم على سبيل المثال وليس الحصر :

الاعتماد على فرق العمل وتحسين الأداء ، وتشجيع التدريب إلى غيرها من العوامل الأخرى [١] و يعتقد البعض أن نجاح المنظمات والشركات يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجى للمنظمات وقدرتها على المنافسة ، ولكن نجد أن هذه العوامل قاصرة على تفسير نجاح تلك الشركات نجد أن هناك سمة مشتركة بين هذه الشركات وهى القدرة على إدارة الموارد البشرية بنجاح كبير ، أن القوة البشرية بما تمتلكه من مهارات وقدرات هى العنصر الأساسى فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وان الآلات والمعدات وحتى الثروات الطبيعية هى فى الحقيقة عوامل مساعدة فى تحقيق الإنتاجية [٢] ومع انخفاض التأثير لعوامل التنافس الأخرى ، اصبح الفرد العامل وطرق العمل يمثلون العوامل المحددة والفعالة للنجاح والقدرة على المنافسة [٣] .

١/١ - مشكلة البحث :

أن هدف الإدارة فى أى منظمة هى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وبالتالى تحقيق اكبر ربح ممكن ، ونجد انه من الممكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال حسن استخدام المنظمة لعناصر الإنتاج الموجودة وتوجيهها التوجيه السليم الذى يكفل لها تحقيق مستويات الأداء المطلوبة .

تنقسم عناصر الإنتاج إلى عناصر مادية وقوى بشرية ، فالقوى البشرية بما تملكه من مهارات وقدرات ، وما تتمتع به من دوافع للعمل هى العنصر الأساسى فى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء [٤] .

الأداء = قدرة × رغبة

أن مضمون مستويات الأداء فى أى منظمة آيا كانت طبيعتها تقوم أساسا على العنصر البشرى ، إلا انه يعتبر أصعب عنصر من العناصر من حيث إدارته لما يتسم به من صعوبة فى التنبؤ بسلوكه المستقبلى . وفهم هذا السلوك وأبعاده والمؤثرات التى تؤثر فيه ، وكذلك تنوع المؤثرات التى تؤثر فى السلوك الانسانى وخاصة فى سلوك فرق العمل .

فان صياغة المشكلة البحثية تتحدد فى :

جوانب القصور فى بيئة العمل بالبنوك لاتتيح لفرق العمل الفاعلية فى تحقيق أهدافها .

١-٢- أهمية البحث :

ترى الباحثة أن أهمية البحث تنبع من أهمية العنصر البشرى فى محاولة لخلق فرق عمل فعالة بالمنظمات وكيفية استخدامها الاستخدام الأمثل ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تتأتى من : المناخ الملائم للعمل مما يؤثر على الارتفاع بمستويات الأداء .

ونجد أن فرق العمل عليها أن تؤدى إلى :

- خلق بيئة عمل عالية التحفيز
- المسئولية المشتركة للمهام المطلوب إنجازها.
- تفويض فعال للمهام مع زيادة المرونة فى الأداء .
- الالتزام بالأهداف ، والمحافظة على القيم السائدة .

- توقع المشكلات قبل حدوثها ، وتقديم الحلول المبتكرة لها.
- تحسين مستوى مهارات أعضاء الفريق [٥] .
- لذلك كان لابد من الاهتمام والتركيز على فرق العمل المختلفة كأساس ومصدر لرفع مستويات الأداء فى المنظمات المختلفة إذ أن لفرق العمل أهمية كبرى فعليها يتوقف نجاح أو فشل المنظمة .
- ففرق العمل ومهارة الأداء هما مفاتيح النجاح لأى منظمة .

١ - ٣ - *الهدف من البحث* :

الهدف من إجراء هذا البحث :

أولا : دراسة أهمية فرق العمل بالمنظمات المختلفة ، ومن ثم كيفية تأثيرها على فاعلية الأداء .

ثانيا : دراسة للعوامل المختلفة المؤثرة على بناء فرق العمل ، وكيف يمكن من خلال هذه العوامل خلق فرق عمل قادرة على تحقيق المهام المنوط بها أدائها .

١ - ٤ - فروض *البحث* :

يسعى البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ الفروض التالية :

١- أن معايير بيئة المنظمة تختلف بإختلاف نوعية البنك سواء كان بنك عام أم مشترك .

٢ - توجد علاقة طردية موجبة بين نظم تقييم فرق العمل (نظم الأثابة) وبين معايير بيئة المنظمة بقطاع البنوك .

٣ - توجد علاقة طردية موجبة بين معايير بيئة المنظمة ، نظم تقييم فرق العمل وبين محددات فعالية فرق العمل بقطاع البنوك .

١ - ٥ - *المنهج المتبع فى البحث* :

يتم إجراء البحث بناءً على الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية

أ - الدراسة المكتبية :

الأستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية فى مجال البحث .

ب - الدراسة الميدانية :

قام البحث على دراسة ميدانية أستخدم فيها أستمارة استقصاء أعدت بما يتفق مع أهداف البحث وفروضه ، حيث طبقت على القطاع المصرفى فى مصر .

١ - ٦ - محددات *البحث* :

يقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على كل من :

١ - " بنك مصر " كعينة للبنوك الوطنية .

٢ - " البنك المصرى الأمريكى " كعينة من البنوك المشتركة

٢ - تعريف *فرق العمل* وانواعها المختلفة :

لقد وجد انه من الصعب الحصول على تعريفين متماثلين (للجماعة) للفريق . ولو أننا بحثنا فى المؤلفات أى كانت لوجدنا العديد من النقاط المشتركة بين مختلف الكتاب . فالكاتبان francis & Young عرفوا الفريق بأنه (مجموعة فعالة من الأفراد يتعهدون بإنجاز أهداف مشتركة ، ويعملون مع بعضهم البعض ويستمتعون بذلك فيحصلون على نتائج ذو جودة عالية ، ويؤكد Johnson & Johnson,s فى تعريفه للعلاقات أن (الفريق ما هو إلا مجموعة من العلاقات المتداخلة من أفراد بنيت لتحقيق الأهداف المرجوة) بينما وصفت Lanza الفريق بأنه (مجموعة من الأفراد يعملون سويا على أساس أن نجاح أى فرد فيهم يعتمد على نجاح المجموعة كلها) وجوهر هذا التعريف يدعمه Johnson والذى يرى أن الفريق هو مجموعة من الأفراد عليهم أن يتعاونوا لإنجاز وتحقيق الهدف .

وهناك تعريف شبيه بذلك وهو Adair الذى وصف الفريق بأنهم (مجموعة من الأفراد يتقاسمون هدف مشترك ولذلك فان لكل فرد أعماله ومهاراته التى تتكامل وتتلائم مع أعمال ومهارات الآخرين).

وللتقريب ربط بعض المؤلفين بين لفظ الرياضية فى أبحاثهم . فها هو Dyer يعرف الفريق بأنه (تجمع إنسانى يعتمد على مجموعة العمل المتعاونة خاصة إذا كان كل فرد فى هذا التجمع لديه الخبرة والرغبة المثلى للشعور بالنجاح وإنجاز الأعمال).

أن تقارب الأفكار المتعلقة (بالفريق)، (والجماعات) عادة ما تناقش بنوع من الترادف ، بالرغم من أن العديد من المؤلفين حاولوا إظهار الاختلاف . فعلى سبيل المثال أكد Hitt تعريف Dyer ولكنه أشار إلى أن ليس كل تجمع إنسانى يمكن أن تتقابل فيه نفس الحاجات ويظن Kezsbon أن الفرقة شكل مخصوص يمكن إدراكه

لمجموعة من الأفراد ، لا يتقاسموا فقط أهداف مشتركة ولكن أيضا يمكن إدراك دور المساندة والمساعدة الطبيعية التى تنشأ بينهم . ومعرفة المواهب والتخصصات المكملة لمجهوداتهم لتأمين نجاح المشروع . وهذا يتشابه مع إيمان Adair فى العامل المشترك والتكامل بين المساهمات أذ أن هذه المساهمات تعتبر عناصر مهمة للأغراض المشتركة والمساندات الداخلية (الاعتماد على بقية الفريق) ، ظهرت فى محاولات Albert & Kazemak لإظهار الفرق بين خصائص المجموعة وخصائص الفريق (أن المجموعات التى تكون أعمالها مثل أعمال الفريق تماما فان أغراضها تكون واضحة ومشتركة . أعضاء الفريق يعرفون أين ومتى يمكن الاعتماد على الآخرين [٦] .

عرف Wood Cook الفريق ببساطة قائلاً انه " مجموعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة والتى تحتاج للعمل سوياً لتحقيق هذه الأغراض " ولقد حاول أن يفرق بين الفرق والمجموعات مقترحاً أن ،

"الفرقة ليست تجمع اجتماعى ليتقابل فيه الأفراد لأغراض التسلية وليست مجموعة من المشاهدين اجتمعوا للاستماع أو التعلم . المجلس التشريعى العمومى لا يعتبر فريق إذ أن أعضاؤه ليست لديهم أهداف مشتركة . اللجان غالبا ما لا تكون فرق لأنها تضمن أفراد مجموعات مختلفة ، وغالباً ما يكون لديهم اهتمامات مشتركة ولكن ذلك الاهتمام المشترك ينقصه القانون الموحد للعمل ".

بعض الكتاب لم يحاولوا التفرقة بين المصطلحين (المجموعة) و(الفريق) ، فعلى سبيل المثال ظهر أن Dunphy أستخدمها بالتبادل وأشار إلى عملية البناء الجماعى على أنها سياسة تطوير التماسك والتفاعل لمختلف الجماعات ، وربما هو ينظر إلى الفرقة على أنها مجموعة مرت بعملية تصميم شاملة لزيادة التعاون والمشاركة والفاعلية فيما بينها.

وهناك بعض المؤلفين الذين يفضلوا استخدام لفظ (المجموعات) بغض النظر عن عملها ، بينما شرح Scheremerhorn لفظ (الفرقة) فقط عندما وضح وتكلم عن الحكم الذاتى والتفويض فى السلطة .

وبما أن كل ما سبق يقنعنا بأنه من الصعب التفرقة فى جملة واضحة ومفصلة بين لفظى الجماعات والفرق وجدنا انه يجب علينا أن نصل إلى اختلاف بين لفظى الجماعات والفرق وذلك لطبيعة الانقسام بين الكثير من الكتاب . ولكى نرضى عن تعريف معين وجدنا أن المجموعة تضمن اثنان أو اكثر من الأفراد يعملون سوياً لتحقيق هدف معين .

رأى Anderson فى الفرقة كوحدة متخصصة تتعلق بعمل معين غالباً ما يشترك مع من يعبرون مبدئياً أن الفرق فى سياق الكلام مهمتها تكون قصيرة الآجل ، يرى Tarkenton أن مجموعة العمل تعنى إننا يجب أن نحدد قيمة الأعضاء فى الفريق من خلال أداء أعمالهم وذلك بان يشتركوا فى وضع الخطط وهذا يعنى رفع مستوى الابتكار واتخاذ القرار من الأفضل للأفضل.

ربما تكون التعريفات التى اقتربت من فهمنا للفرق هو ما عرضه Harris بأنها عمل جماعى أو وحدة ذات أغراض مشتركة والتى من خلالها يقوم الأفراد بتنمية تبادل العلاقات للوصول للأهداف . إذا مجموعة العمل تضمن مجهودات التعاون والتنسيق للأفراد العاملين سوياً لاهتمامهم بالعمل المشترك وهذا يتطلب موهبة وقيادة والقيام بالأدوار المتعددة [٧] .

٢/٢ - أنواع فرق العمل :

أن فرق العمل تعتبر تدخل لتحقيق هدف ، قد يختلف من فريق إلى آخر قد يتمثل الهدف فى زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية ، أو تحسين العلاقة مع العملاء .

ونجد أن هناك أنماطاً مختلفة لفرق العمل تختلف باختلاف الكتاب وهذه التقسيمات على سبيل المثال وليس الحصر .

عرف أحد الكتاب [٨] الأنواع المختلفة لفرق العمل كما يلى :

١ - فرق المهام الكبيرة :

تقوم بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير إحتياجاتها ، تضع الإطار الفلسفى العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها ، تقوم بمتابعة التقدم وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء يقع على عاتقها تحديد مواعيد تنفيذ الأهداف ، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة ، وهى تحتاج لاجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة .

٢- فرق المهام المحددة :

يتراوح عدد أفرادها بين ٨،٥ أعضاء ويعتمد الانضمام إليها إلى الخبرة ، وهى تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة فى فترة زمنية محددة وغالباً يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة فى السوق ، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال .

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية ، ويكون العمل بها تطوعاً وليس لها أى سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التى تلعب دوراً محدداً فى توجيهها .

٤- الفرق الموجهة ذاتياً :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن إدارة عملية متكاملة ، ويتم تدريب أعضاء هذا الفريق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه ، على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى والأفراد هم جزء من الإدارة ، من المهم تنفيذ اقتراحهم ومكافأتهم على تلك الاقتراحات .

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئى . وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤلياتها بالاضافة لقيامها بمهام التخطيط والتعليم والتوجيه والرقابة ، تجتمع أسبوعيا ، وتصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه ، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه وتكون مسئولة عن حل المشكلات أثناء التنفيذ [٩] .

وهناك أيضا تقسيم آخر لفرق العمل منها [١٠] .

فرق العمل التقليدية :

التى تبتكر أساليب جديدة للإدارة ، أعضاء الفريق مسئولة عن أنشطة محددة .

فريق المشروع :

يشبه الأول إلا أن العمالة مؤقتة :

وتستخدم لتطوير نظام أو منتج جديد . ويحل الفريق بعد تحقيق أهدافه ثم يشكل فرق جديدة .

الفرق الموازية : تقييم المهام وبصفة مؤقتة :

يشكل الفريق من إدارات مختلفة ولكنهم يركزون على نشاط محدد أو يكلفون بحل مشكلة معينة .

أيضا من الممكن أن تقسم فرق العمل إلى [١١] :

• فرق عمل رسمية :

تركز على النصيحة والبحث وأخرى على السيطرة .

• فرق عمل غير رسمية :

بين العاملون والمدير داخل المنظمة.

يرى أحد الكتاب أن فرق العمل هى [١٢] :

• إدارة الفرق :

تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة .

• العمل الدائم للفرق :

العمل المستمر لفترة طويلة (مشروع طويل الآجل)

• الفرق الخاصة المؤقتة :

تجتمع لأداء أعمال خاصة لفترة مؤقتة .

• فرق المقابلات :

عمل علاقات مع منظمات مختلفة (تخطيط ، تسويق).

كما يرى البعض الآخر أن فرق العمل تنقسم إلى [١٣]

١ - فرق الإدارة العليا :

حلقة اتصال بين المنظمة والعالم الخارجى .

٢ - فرق الإدارة الوسطى :

تشبه الإدارة العليا و أحيانا تضم عضوا من الإدارة الوسطى .

٣ - فرق إدارة المشروعات :

مجموعات مؤقتة محددة لحل مشكلة متخصصة .

٣/٢ : محددات فعالية فرق العمل :

نجد انه حتى تستطيع فرق العمل الحصول على المحفزات الحقيقية وزيادتها فهناك عدد من المتطلبات والشروط لإنجاح الفرق الإدارية ، على سبيل المثال وليس الحصر استخدام المهارات المتوافرة فى فرق العمل ، المرونة للفرق والقابلية للتغيير، تنمية الاتصالات بين فرق العمل ، ومشاركة العاملين فى صنع القرارات ، كذلك لابد من التنسيق الفعال بين الفرق بعضها البعض أيضاً طرق قياس محددة تقابل مستويات الأداء المحققة، ولابد من تحديد ما يجب أن تحتويه طرق القياس :

فنجد أن هناك تسع مفاتيح أو وظائف يجب توافرها حتى يتم تقييم فرق العمل ، وهذه الوظائف تنطبق على كل الفرق وفى أى مجال وهى كما يلى [١٤] .

١ - *النصح* : تجميع وتوزيع المعلومات :

وهى نقطة البداية لأى خدمة تقدم ، ولابد أن يقدم أعضاء الفريق النصح لبعضهم البعض .

٢ - *التحديث* :

وهى ابتكار الأفكار والآراء الجديدة لحل مجموعة من المشكلات أن الفشل فى التحديث يعنى فشل المنظمة .

٣ - *الترقية* :

فالشخص دائما يهتم بالترقية ويسعى إليها ولابد من التعرف على سلم الترقيات ومدى تماشيه مع الشخص العامل ومع الوظيفة التى يعمل بها ولابد من المقارنة بين مسئوليات الشخص والمهارات المتوفرة لديه ومحاولة تنمية المهارات وصولاً إلى الترقية .

٤ - *التطوير* :

يحدث التطوير بعد بدأ العمل وظهور الأفكار المختلفة ولابد أن يتسم أعضاء الفريق بالرغبة والقدرة على التطوير .

٥ - *التنظيم* :

فوظيفة المدير تكون عادة مصحوبة بوظيفة التنظيم ، وعلى ذلك فلابد من تحديد الأهداف المختلفة ومعرفة مستويات الأداء المطلوبة لكل عضو من أعضاء الفريق .

٦ - *الإنتاج* :

الإنتاج هو قلب معظم المنظمات فهو الذى يحقق الميزة التنافسية للمنظمة بين باقى المنظمات الأخرى .

٧ - *الرقابة* :

عبارة عن التأكد من أن مستويات الأداء تتفق تماماً مع المستوى المطلوب للأداء ومعرفة نقاط الضعف ووضع التصحيح المناسب .

٨ - *الصيانة* :

بمعنى معالجة أى قصور أو عيوب تقع فى المنظمة أول بأول وذلك للمحافظة على استمرار الجماعة .

٩ - *التعاون* :

هو اخر عمل من هذه الأعمال المختلفة فهو مركز نجاح معظم المنظمات وفرق العمل بها وهو عبارة عن الربط بين أعضاء الجماعة والتأكد من التعاون بينهم وانتشار المحبة وتبادل الخبرات والأفكار المختلفة ، ولابد من وجود روح الفريق بين أعضاء الفريق حتى يحقق اعلى إنتاجية واعلى كفاءة ممكنة ونجد أن العمل الجماعى [١٥] هو مفتاح الإدارة الحديثة ، أن الإدارة على مستوى العالم تدرك قوة تناسق العمل الجماعى ولا يمكن اخذ القرار عن طريق فردى .

أن الجماعة تختصر فى ثلاث كلمات : أفراد - إنتاج - ربح ، فبدون الأفراد المتعاونون لن يتأتى الإنتاج وكذلك الربح .

ونرى أن الوظيفة الأساسية لقائد الفريق هو أن يعمل الفريق بأعلى مستوى من الفعالية من خلال العمل الجماعى ويمكن تمثيل ذلك فى الشكل التالى :



تطبيقـات تضـم إدارة الفـريـق Team Management Systems Applicatioms

المصـدر :

Charles Hargerison and Dick Mccann, Team Management Practical New Approach p.p. 80

وينادى أحد كتاب الإدارة [١٦] أن الفريق الحقيقى هو الذى يتميز بفعالية عالية ويتسم هذا الفريق بما يلى :

١ - *التحديد الواضح والدقيق للأهداف :*

حيث كلما كانت الأهداف واضحة لدى فريق العمل كان من السهل الوصـول للهدف الاستراتيجـى للمنظمـة ولكفـاءة أداء عالية .

٢ - ارتفاع *الروح المعنوية* ومستوى الأداء :

فحينمـا يشعـر فـريق العمل بالرضـاء الوظيفـى وتكـون معنوياته مرتفعة ساعد ذلك على كفاءة الأداء وارتفاع مستواه .

٣ - الاستفادة من *الخبرات الماضية* :

لكى يقدم فـريق العمـل مسـتوى أداء مرتفــع فـلابد من الاستفادة من الخبرات الماضـيـة وتلاشـى ما تم بهـا مـن أخطـاء ، ومراعاتها فى المستقبل .

٤ - نتائج الأداء :

بمعنى تقييـم أداء الفريـق وذلك وصــولا لمعرفـة هـل تم تحقـيق كـافة الأهداف الموضـوعة فى الخطـة وذلك لمحـاولة تعديل الخطة .

ونجد أن فرق العمل لا تكون ثابتة دائمـاً حيث يتـم تغيير العاملين والقادة للفريق ومـثل هذا التجديد إنما يسـاعد على فاعلية الأداء وعلـى تنمـية المهارات المختلفـة لأعضاء الفريـق فبـدون مساهمـة حقيقيـة وفعالة ومشتركة للفريق لن تتـأتى الفاعلية المطلوبة فى مستوى الأداء .

٢ - العـلاقـة بين فـرق العمـل وتحقـيق مسـتويات أداء ذو فعالية مرتفعة تظهر من خلال التقسيم التالى :

٣ / ١ - *جماعة العمل* :

فى هـذه الجماعة لا توجد حـاجة إلى زيـادة الأداء ولا تحـتاج تلك الجمـاعة أن تصبح فـريق حيث يتفـاعل الأعضاء أولا بأول لكى يتشاركوا فى تبـادل المعلـومات والممارسـة واتخاذ القرارات التى تساعـد كل فرد علـى أداء عملـه من خلال مجال مسئوليته ، وغير ذلك ليس هناك فى الواقـع الحاجة إلى هدف مشترك أو زيادة فى الأداء للوصول إلى هذا الهدف .

٣ /٢ - *الفريق الزائف* :

هذا الفـريق يحـتاج إلى زيـادة الأداء ولكـنه لا يركـز على الأداء الجماعى ولا يحـاول الوصـول إلى تحقـيق هدف معين أو حتى تحديده ومع ذلك يطلقـون على أنفسهـم فريق وبالإضـافة إلى ذلك فان مساهمتهم من خـلال عملهـم فى أى منظمـة يعتبر اقـل من مساهمــات جمـاعات العمــل وهو أسـوأ فـريق حيث يلقــى أفراده اللوم على بعضهـم البعــض إذا حــدث خطـأ أو فشل .

٣ / ٣ - *الفريق النشط* : (*الحركى*) :

هـذا الفـريق يحتـاج إلى زيادة الأداء وهو بالفعـل يحـاول تحسـين الأداء بالرغـم مـن أن ذلك يحـتاج إلـى تحـديد دقيق للأهداف كما يحتاج انضباط اكثر لتحقيق هدف مشترك .

٣/ ٤ - *الفريق الحقيقى* :

هو مجمـوعة صغيرة من الأفراد ذوى المهارات المتكاملة وهم متعهدون لتحقيق هدف مشترك ، كما يلزمـوا أنفسهـم بتحمـل المسئولية .

٣ / ٥ - فريق ذو مستوى عالى من الأداء :

هـــذه المجمـــوعة تواجه جمـيع الظـروف الخـاصــة بالفـريق الحقيـقى ، هذا الفــريق لـديه أعضــاء ملتـزمـون

يشدة لبعضهم البعض حيث يؤثر عليهم نجاح الفرد منهم .

إذا ليس هذا الفريق بالفريق العادى ، ولا يكون ادائه للمهام العادية بل للمهام الصعبة التى تتميز بالجهود والمهارات الخاصة، إذا فهو فريق قوى ومتميز بالنسبة لباقى الفرق

ومن خلال تلك الفرق والعلاقات نستطع توضيح :

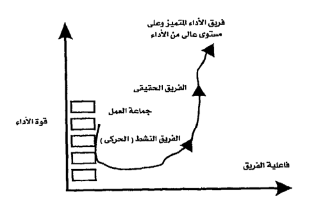
١- أن جماعة العمل لديها المجال الواسع والنطاق الكبير من اجل تحقيق الأداء المرجو منها

٢- أن الأداء الأفضل والمتميز يوجد لدى الفريق الحقيقى والفريق الحركى حيث يكون مستوى الكفاءة فى الأداء اعلى من مستوى كفاءة أداء جماعة العمل .

٣- هناك العديد من المخاطر والإحباط من خلال أداء الفريق الزائف.

لكن يجب ملاحظة [١٧] أن المشاركة تؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بتنظيم العمل وإجراءاته التى تتعلق بهم .

ويوضح لنا شكل المنحنى الاتى أنواع الفرق ومدى قوة إنجازهم الادائى :



المصدر : Jon R.Katz Enbach, Douglas K.Smith, The Wisdon of Teams , Creating The Performance

كفاءة فرق العمل فى الاداء :

والسؤال هنا ماذا تحتاج فرق العمل لرفع منحنى فعالية الأداء ؟

نجد انه لا توجد إجابة محددة لهذا التساؤل . ولكن القول أن فرق العمل ترتفع بمستواها الاداتى عن طريق الثقة المتبادلة بين أطراف الفريق ، التعاون المشترك وتحمل المخاطر ، وأيضا أن تنقل القرارات من الفردية إلى الجماعية . الاعتماد بين أعضاء الفريق على بعضهم البعض ولكن هذا الاعتماد ليس أبديا أو كليتا ولكن عندما يتطلب الموقف ذلك [١٨] .

وهناك عدة عوامل لوصول فريق العمل إلى اعلى فعالية فى الأداء وتلك العوامل هى [١٩] :

١ - الالتزام فى العمل وصولا إلى افضل النتائج :

فالنتائج المرغوبة يمكن التوصل إليها من خلال أفراد ملتزمين التزاما تاما بأهداف الفريق الذى هم أعضاء فيه وكذلك شعورهم بالتزامهم بالقيم السائدة بين أعضاء هذا الفريق وأيضا تتأثر النتائج بالبيئة المحيطة المساعدة فى تحقيق الهدف .

٢ - التحديد الدقيق والواضح للأهداف :

• أن وضوح الأهداف يؤثر على درجة الالتزام ، حيث كلما كانت الأهداف واضحة زاد شعور الأفراد بضرورة الالتزام بالوفاء بها.

• إن إشراك أعضاء الفريق فى وضع الأهداف يساعد على زيادة ارتباطهم بتحقيق هذه الأهداف .

٣ - ضرورة ارتباط الأهداف بالقدرات المتوفرة فى الفريق :

إن التقاء الأهداف المطلوب الوصول إليها مع القدرات يمثل حافزا لأعضاء الفريق للسعى نحو تحقيقها على أن تكون تلك الأهداف متفقة مع ميولهم وقيمهم ومستوى تفكيرهم وان يتحمل فريق العمل نتائج القرارات التى يتخذها لتحقيق اسمى الأهداف المكنة ، فعندما يحب فريق العمل الأعمال التى يؤديها فانه يؤدى العمل المطلوب منه حتى يحصل على اعلى فعالية فى الأداء .

ونجد أن إيقاد شعلة الحماس فى نفوس الأفراد يعتمد

على قـدرة الفـريق علـى اكتشـاف المثبطـات الحقيقيـة وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزيادتها [٢٠] .

٤ - عمل جدول بالنتائج :

بمعـنى معـرفة نتـائج أعمـالهم أى وجـود مجمـوعة من المقاييـس ومقـارنة مستوى الأداء بهـا ويمكـن للفـريق قيـاس مستوى ادائه بمدى تحقيقـه لأهـداف معينـة خلال وقت معين وتكلفة معينة .

٥ - إتصال الفريق :

لابد أن يتصل أعضـاء الفريق بعضهـم مع البعـض ويتطلـب ذلك النظام والتخطيط لاجتماعات منتظمة .

فالاتصـال هو أساس العملية الإدارية ولابد من استخدامها بمهارة ولكـن يرى أحد الكتـاب لكى يحقـق الفـريق مستوى عالى من الأداء لابد من [٢١] :

١ - تحسين إدارة العلاقات :

بمعـنى أن يعمـل قـائد المجمـوعة كأداة اتصـال بين أعضاء الفريق بعضـه البعض على أن يشجع علـى المشاركة فى الاتصـال وفى اتخاذ القرارات .

٢ - تحسين إدارة المعلومات :

يتم من خلال سـؤالين . ما الذى يجب فعله ، من الـذى يقوم به ، وذلك بالتركـيـز علـى الاهتمـام بالمعلـومات الهـامـة دون الدخول فى التفاصيل .

رأى آخـر ينـادى بـأن هـنـاك العديد من الخطط لتنميـة وتطـوير أداء الفريق ورفع مستوى فعاليته ومنها :

١ - الفرق الرابحة :

بمعـنى شعور الفـريق دائمـا بالنجـاح وتحقيـق الأهـداف المنشودة ومحاولة حل المشاكل التى تقابلهم بأنفسهم .

٢ - الاجتماعات :

ونجد فيه

أ - رسمية ب - غير رسمية

أ - الرسميـــة :

وهى السيطرة وجدول الأعمال وهذا يسـاعد علـى الالتزام لأن كل فرد ملتزم بجدول أعمال معه .

ب - غير الرسمية :

بين العاملون والمدير داخل المنظمة وذلك لمتابعة ماذا يحدث بالمنظمة باستمرار .

٣ - المخـرجـات :

بمعنى المناقشة مع المدير أو القائد والعـاملين والاتفـاق على المخرجات التى لابد أن يحققوها .

٤ - تحدى الأهداف :

بمعـنى أن يكون أمام الفـريق بعـض الأهـداف التى يصعـب الوصول إليها وذلك يخلق نوع من التحـدى وإثـارة العمـل ولكـن ألا يكون صعب الوصول إليها حتى لا يصاب الفريق بالإحباط ،والمدير الناجح هو الذى يوازن بين المهام الصعبة جدا والسهلة جداً .

٥ - تحسين عملية اتخاذ القرارات :

بمعـنى التركيز على الموضـوعية والوصـول إلى القرارات عن طريق الحقائق والمنطق .

٦ - تحســين المنظمــة :

وهنا تكون نقطـة الضعـف فى الأفـراد عند اتخاذ قـرارات معينة دون أن يتوافـر لديهـم المعلـومات الكافيـة عن المنظمـة .

وهنـاك عـدد من الأسس التى تتبعهـا فرق العمـل ذات الأداء العـالى وتتلخـص فيمـا يلى High Performance Team (HPT)

١- الاتصال هو الأساس :

٢- تضـع أهداف بعيدة أو صعب الحصول عليهـا وتحاول أن تصل إليها بانتظام .

٣- الإشباع الوظيفى يحقق لهم العديد من المزايا .

٤- التعاون هو هدفهم .

٥- هم المثل الأعلى لجميع الأعضاء الآخرين .

٦- أساس عملهم التوازن بمعنى التـوازن بين دور الفرد وما يتوفر لديه من مهارات .

٧ - يتعلمون من أخطائهم .
٨ - لديهم المهارات العالية ودائما أدائهم موضع مراجعة مستمرة

ونجد انه لزيادة فعالية فرق العمل والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب لابد :

١- وضع أهداف محددة للفريق .
٢- تخطيط مسبق للأعمال المنوط الفريق القيام بها .
٣- مناقشة التحديد الدقيق للأدوار المختلفة لكل فرد فى الفريق .
٤- قياس لمستويات الأداء المنفذة .
٥- تخطيط إعادة الأداء .

ويرى أحد الكتاب [٣٢] . Kezbam . ١٩٩٩ أن أسباب عدم نجاح التخطيط :

• عدم تفهم أعضاء الفريق للمهام والأهداف المطلوبة .
• إعداد الخطط بدون بيانات كافية .
• عدم تعريف وتفهم العمل.
• عدم إعطاء الوقت الكافى للتخطيط .

ولكى ينجح التخطيط الدقيق ويحقق الفريق الأهداف المرجوة منه بفاعلية لابد مما يلى :

١- التحديد والتعريف .
٢- الرسم .
٣- المناقشة .
٤- اتخاذ القرار .
٥- التفضيل .
٦- إنجاز المهمة .
٧- الشرح والتحليل .

Define ▶ Draw ▶ Discuss ▶ Decide ▶ Derail ▶ Discharge ▶ Dissect

١ - التعـــريـــف :

تعريف المهمة بشكل واضح لأعضاء الفريق وهذه الخطوة بداية نجاح الفريق بمعنى تعريف المشكلة الموجودة بالمنظمة تحديد الوقت اللازم لحل المشكلة وهنا لابد من الاتصال الجيد بين أعضاء الفريق .

٢ - الرســـــم :

بمعنى تحديد كافة البيانات والمعلومات المتاحة والبحث عن المصادر المطلوبة لتحقيق الفاعلية للعمل ولابد من معرفة مهارات وخبرات أعضاء الفريق ويمكن قياس المهارات والخبرات الموجودة وتنميتها .

٣ - المنــاقشـــة :

وبها الأفكار والحلول الممكنة ، وتعطى الفرصة لكل أعضاء الفريق للتعبير عن الرأى واقتراح الأفكار الخلاقة التى تؤدى إلى إنجاح المهمة ، وهما لابد من توافر بيئة ملائمة بالمنظمة تشجع على المناقشة .

٤ - اتخــاذ القـــرار :

اتخاذ القرار لابد وان يكون فى الوقت المناسب حتى لا تفشل الخطة ولابد من محاولة الإجماع على رأى واحد ووضع خطط سليمة قابلة للتنفيذ ووضع الخطط المحتملة .

٥ - التفضـــيل :

بمعنى تقسيم العمل وتحديد مسئوليات الفرد والطرق المختلفة لقياس الأداء .

٦ - إنجاز العمل :

لابد من مراقبة سير العمل والتأكد من انه يسير فى الاتجاه الصحيح ولابد من فحص معايير الأداء والإرشاد والتدريب .

٧ - الشرح والتحليل :

بمعنى الشرح لكافة النقاط الغامضة وتحليلها تحليلا دقيقا إذا لزم الأمر .

ولقد حدد أحد الكتاب [٣٣] " تامهاين " ١٩٩٠ عدد من العوامل التى تؤدى إلى الإنجاز الفعال لأعضاء الفريق وهى كما يلى :

١ - حجم المجموعة وإمكانات النمو.
٢ - البيئة داخل المنظمة .
٣ - قوة التماسك والثقة بين أعضاء الفريق .
٤- أساليب الاتصال بين أعضاء الفريق .

وقال أن تحقيق الإنجاز المطلوب مع وجود علاقات طيبة بين أعضاء الفريق هو أساس فعالية فرق العمل .

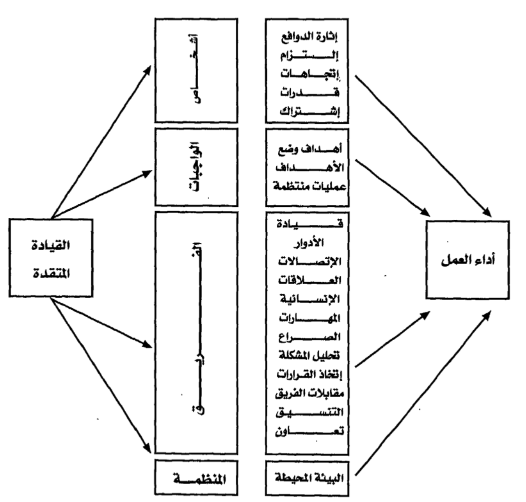
وكلما كانت المهام المطلوبة معقدة كلما تعاون أعضاء الفريق وهناك نموذج واضح للعلاقة بين فرق العمل ومستويات الأداء .

وهذا النموذج هو الأساس لتطوير فرق العمل وبالتالى تحسن مستويات الأداء .

وتفسير هذا النوذج أن هناك تكامل واضح بين فريق العمل ومستوى الجودة فى الأداء بمعنى أن تطوير وتنمية لفريق العمل سوف يؤثر بلا شك على مستوى جودة الخدمات والسلع المقدمة من الفريق .

أيضا أن الرقابة المستمرة والقياس لمستوى الأداء يعطى فرصة لفريق العمل من محاولة التطوير والابتكار والارتفاع بمستويات الأداء .

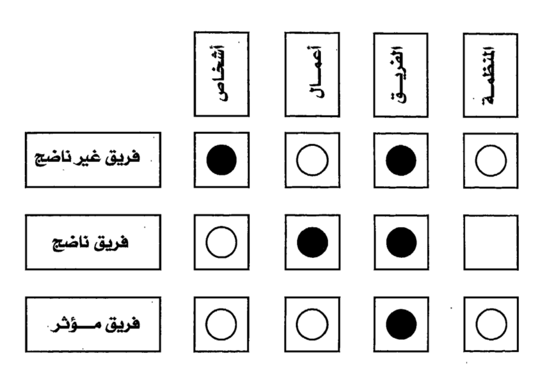
ونجد أن الاتصال والتفاعل والاستجابة بين أعضاء الفريق يرفع من مستويات الأداء ونجد انه لإنجاح فرق العمل ووصولها إلى المستوى المطلوب من الأداء لابد من توافر أربعة أبعاد كما يتضح فى الشكل التالى :



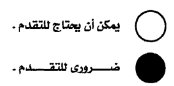
نموذج لتطوير فرق العمل

المصدر : Kenneth Stott .Team Work, Team Builig , p.p 115

ويوضح الشكل التالى نموذج لتقدم الفريق ... بناء على مدى درجة نضوج الفريق
Model of Team Development Emphases Accordind fo Team Maturing Levels



Kennerth Srorr Teams . Teams Work, Team Bulilding, p.84. المصدر :



ونجد أن هناك قوتان متضادان : قوة معوقة واخرى دافعة كما يتضح من الشكل التالى:



وفى الشكل السابق نجد انه بمحاولة تقليل القوة المعوقة يمكن عمل تعديـلات تجاه مستوى الأداء المرغوب فيه ، وهذا يوضح كيفية بناء الفريق حيث أن كل الجماعات تعمـل حتى تصبح هـناك مجموعـة مؤثرة فالجمـيع يشـتركون فـى وضـع الأهداف ومناقشة النتائج المحققة ، وبذلك تضمن الموضـوعية وعدم التحيز ، وهذا أسلوب من اساليب الإدارة يمكـن من خـلاله للمنظمة كلها تحـديد نتـائج معينـة والعمل فى الوصـول إليها وذلك خلال فترة زمنيـة معلومة [٢٤] .

ومن الممكن تصور ذلك بالإدارة بالأهداف ، فالإدارة الفعالة بالأهداف هى التى تؤكد على تحديد الهدف وتتضمن اتصالات مستمـرة بين الرؤساء والمرؤسين فيما يتعلق بالتقدم نحو الهدف والقضاء على الصعـوبات الموجـودة ، وتوفـير الفـرص المناسبـة للاشتراك فى اتخاذ القرارات [٢٥] .

وقد اضاف Zenger & Miler أن هـنـاك ثـلاثة مجموعات للقوة يمكن أن تدعم مستويات الأداء:

١ - الدوافع الفردية .
٢ - تأثير الأفراد.
٣ - ضغوط المنظمة .

وقد اضاف Buller إلى نموذج القوة المرتبطة بالعمل وعرف الوضوح والغموض ←— هما : معرفة ، قـدرة، ومهارات متاحة ، وطبيعة المعدات المتاحة .

معدلات القوى الفرعية ←— هى التعقـيد الصعـوبات ، ودرجة تركيب العمل .

وبتقليل القـوى المقاومة يستطيـع الفـريق أن يتقدم نحو الأداء المرغوب لذلك لو استطـاع الأفـراد أن يستوعـبوا قدراتهم ولو أن الأهـداف المرغـوبة محـددة ، ولو وفـرت الادوات الحديثة يتبع ذلك تقدم فى الأداء .

ونجـد أن هـنـاك مجمـوعة عـوامل رئيسية للحصول على المخرجات المطلوبة من خدمات ، رضاء ، وتنمية للأفراد .

يوضح الشكل التالى هذه العوامل

الظروف المادية
خلق المشاعر
الهيكل الإجتماعى
التفاعلات
الأنشطة
المخرجات
خدمات
الرضا
التنمية الذاتية
الفاعلية

التكنولوجيا
أقتراحات وممارسات المديرين
القيادة
المنظمة الرسمية
الحوافز والعقاب (الثواب)

توصيف الوظائف
البيئة الإجتماعية والأقتصادية

ويوضح هذا الشكل مجموعة من العوامل المختلفة لعمل فريق العمل :

تتأتى فى مقدمة هذه العوامل : توصيف الوظائف ، التكنولوجيا واستخدامها بالمنظمة والمناخ الملائم للعمل ، البيئة الاجتماعية المحيطة . القيادة ، ممارسات المديرين ، الحوافز والعقاب (الثواب) .

هذه العوامل مجتمعة تساعد إلى الانتقال إلى العامل الثانى بالنموذج .

وتتمثل فى مقدار الأنشطة الواجب القيام بها ، العلاقات بين أعضاء الفريق بعضهم البعض ، تنمية بعض المشاعر لديهم أداء الأعمال المطلوبة .

ومن ثم بمجموعة الأنشطة من خلال مجموعة من المشاعر والعلاقات فى ضوء مناخ ملائم للعمل .

وأخيراً المخرجات والنتائج .
وتتضمن خدمات ، رضاء العاملين . إلى جانب تنمية العاملين .

ولكنه يمكن القول أنه لا توجد بيئة مثالية تماماً تستطيع أن تؤثر على جو العمل الملائم مائة بالمائة لرفع الروح المعنوية وتحقيق الرضاء للعاملين ، أيضاً لزيادة إنتاجيتهم وتقليل الفاقد وإلى الآن لم يستطيع أحد وضع الشروط المثالية لأفضل بيئة عمل يمكن أن يتفاعل فيها الفرد . على الرغم من أن العمل هو المحدد الأساسى لإنتاجية الفرد (٢٧) .

ولا شك أن التأثير الذى يتلقاه الفرد فى المحيط الاجتماعى للعمل من مجموعات العمل التى يتعامل معها تؤثر فى إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهده فى العمل وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال إتصالاته وتفاعلاته مع أفراد فريق العمل ، وبإشراك الفرد فى فرق العمل يحقق العديد من النتائج منها على سبيل المثال الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية ، توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول ، مع التفويض الفعال للمهام و زيادة المرونة فى الأداء تحسين مهارات أعضاء الفريق ، زيادة فاعلية الإتصالات (٢٨) .

ولا يجب أن يبعد عن أذهاننا أن هناك العديد من المهارات يمكن إستغلالها فى العنصر البشرى مما يؤدى إلى تنمية روح الفريق والتحسن المستمر للأداء وذلك من خلال :

١- المهارة تولد المهارة :

فالقدرة المتاحة والتى تمثلها الموارد البشرية تتمثل فى قدرات هذه الموارد الذاتية والمكتسبة . وأن الاستفادة من عملية تشجيع الكفاءات وتنمية المهارات يكون على الدوام تراكمياً حيث أنه بالإستخدام الأمثل لهذه العملية تزداد رغبة العاملين فى الحصول على مهارات وكفاءات أكثر .

٢- إتاحة الفرصة (أفقياً) :

إتاحة الفرصة للعاملين بدون تقيد مستمر للوظيفة يعطيهم الفرصة لعطاء أكثر وإبراز كفاءات أشمل فى وظائفهم . أن فرق العمل الناجحة لا تنظر فقط من العاملين مجرد النجاح فى وظائفهم بل النجاح الكامل لمجموعة العمل ككل .

٣- إتاحة الفرصة رأسيا :

تنمية أفكار من خلال :

- البحث ثم إعطاء المعلومة .
- إيصال الأفكار الجديدة .
- إتخاذ القرار .
- حل المشاكل والمعوقات .

أن العاملين فى فرق العمل لابد أن تتوافر لديهم :
مهارة الحل المنطقى للمشاكل والمعوقات وذلك يكون من خلال :
الاحترام بين الأفراد بعضهم البعض لوجهات النظر المختلفة التبادلية أى تبادل الأفكار والرؤية للمشاكل الخاصة بالأفراد [٢٩] .

- المهارة الفنية الوظيفية أيضاً المهارات الشخصية [٣٠] .
- مهارات اجتماعية .

وبعد ذلك لابد من تقييم أداء الفريق ويتم التقييم للعديد من الأسباب منها :

• زيـــادة الأداء والإرتقـــاء بمســـــتويـــاتـــه .
• توضيح للخطة والأهداف المطلوب الوصول إليها .
• التنمـــــيـــة للعنصـــــر البشـــــرى .
• تحسـين وسـائل الاتصـال بين أعضـاء الفـريق .
• تشجيــع تفـويض السلطـة وتحمـل المسـئولية .

ويمكن التقييم أن يكون على أساس :

• تقييم للمخرجات : ويشمل مدى تحقيق الأهداف ، رضاء العميل ، كمية العمل، الإلمام بالعمل ...

• تقييم للمدخلات : مدى تشجيع المنظمة لعمل الفريق ، المساهمـــة التى يقوم بها أعضـاء الفريق ، القـدرة على العمــل الجماعى ، إتخاذ القرارات ...

ومن خلال تصور لمكونات الآداء بالمنظمة كمـا هو موضح فى الشكل التالى يمكن تصميم التقييم المناسب للآداء .

مكــــونــات الاداء

• تحديد ماهية الأنشطة والمهام التى يحتويها العمل .
• الإرتباطات بين هذه الأنشطة والمهام .
• الخصائص والمواصفات المطلوبة فى القائم بالعمل .

• ماهى أنشطة العمل وماهى الجوانب الثابتة والمتغيرة فيها .

• أهميتها النسبية من حيث الوقت الذى تستغرقه .
• الجوانب الثابتة فى النشاط .
• الجوانب المتغيرة فى النشاط مثل :

• بيئة العمل .
• الأفراد الذين يكونون البيئة الإجتماعية للعمل .
• متغيرات متعلقة بتكوين أنشطة العمل فى الأزمنة المختلفة .

• ماهى العلاقة بين أنشطة ومهام العمل ، وماهو التصميم المناسب للعمل ؟

تجميع الأنشطة ← إلى مهام ← إلى أعمال

• ماهى المواصفات المطلوبة فى العدد الذى يؤدى العمل ؟

٤- الدراسة الميدانية :

٤-١ النموذج المقترح للدراسة الميدانية :

هناك أربعة عوامل أساسية للنموذج لتطوير فرق العمل والارتفاع بمستويات الأداء وهى كالتالى :

٤-١-١ تحقيق مستوى مرتفع من النتائج من فريق العمل يتضمن ما يلى [٢١] :

الاستغلال الأمثل للموارد البشرية :

فقد يستخدم الأفراد قدراتهم ومهاراتهم بحيث يصل الأداء إلى ١١٠٪ والأفراد يحاولون دائماً حل المشاكل المختلفة .

إنتاج السلع والخدمات ومواجهة كل التحديات :

فـريق العمل يشعرون أنهم يعلمون معاً وعلى ثقة أنهم سيحققون مستوى عال من الفعالية ويستطيعون مواجهة كافة التحديات .

التحسن المستمر :

بمعنى إرضاء وأن تشعر المنظمة أن هناك ولاء من جهة العميل تجاه منتجاتها ولخلق عميل دائم لابد من :

- تحسن الخدمات المقدمة .
- الاتصال المستمر مع العميل .
- التطوير المستمر للجودة .

ولكى يحقق فريق العمل الفعالية المطلوبة فى الأداء فهناك العديد من الوسائل غير الرسمية المتبعة

٤-١-٢ الإستعانة بالتنظيمات غير الرسمية :

- الإتصالات :

بمعنى أن أعضاء الفريق على إتصال دائم بعضهم البعض وأيضاً مع العملاء بصفة مستمرة فأولى خطوات النجاح داخل مناخ العمل هو الإتصال الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين بعضهم البعض .

- الإستجابة والتكيف :

فرق العمل الناجحة هى التى يتجاوب أفرادها مع مشاكل العمل ويحاولون مواجهتها بكفاءة من خلال التفكير المثمر والتطور فى وسائل العمل .

التطوير :

ففرق العمل لابد أن تحاول جاهدة على التطوير والتحسين لأداء العمل فالفرد فى الفريق مسئول من أداء الفريق ككل وليس أدائه فقط .

فهناك مسئولية تقع على كل فرد فى إبداء الرأى ومحاولة التطور المستمر .

التقدير والإحترام :

بمعنى أن الفرد يحتاج دائماً إلى أن يحصل على التقدير والإحترام داخل فرق العمل وأن يمنح المكفآت المختلفة نظير ما يقدمه .

٤-١-٣ والتنظيمات غير الرسمية لا تكفى لتحقيق مستوى مرتفع من الفاعلية فلا بد من خلق العديد من المشاعر لدى فريق العمل وهى كالآتى :

- التضامن .
- الإلتزام .
- الولاء .
- الفخر والإعتزاز .
- الثقة والأمان .

- التضامن :

بمعنى الإحساس بالمشاركة وأن يشعرون بروح العمل معاً ، يشعر أعضاء الفريق بالتضامن فى حل المشاكل .

الإلتزام :

بمعنى الإلتزام لتحقيق أهداف الجماعة ، بمعنى أن يضحون بإحتياجاتهم الشخصية فى سبيل مصلحة الجماعة ككل .

الولاء :

الولاء للفريق ولبعضهم البعض

• الفخر والإعتزاز :

الفخـر فهـو النجـاح ضد كل أنواع العقبات ، والإعـتزاز هو أداء أشياء ذات معنى .

• الثـقـــــة :

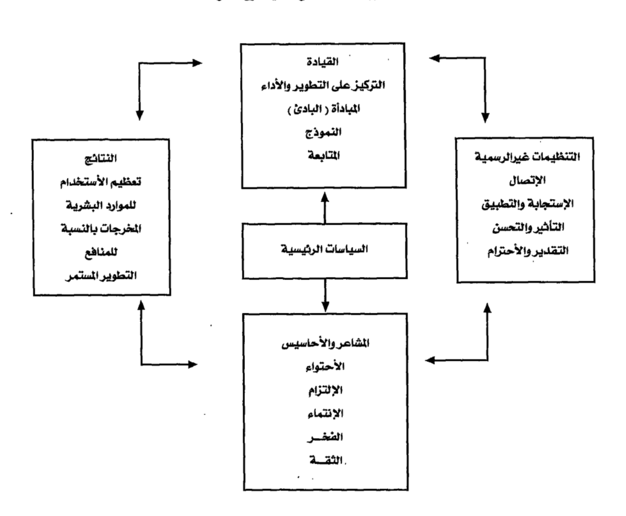
أولاً الثقـة بالنفـس لكل فـرد من أفـراد الفـريق ، الثقة المتبادلة بين الأعضاء وهذا يؤدى إلى قمة الأداء .

٤-١-٤ يتم ذلك كله من خلال القيادة الرشيدة :

فالقيادة فى فريق العمل تنبع من داخل الفريق يكون محور تركيز القائد على كيفية تنمـية الفريق والإرتفـاع بمسـتويات الأداء فالقيادة تتم من خلال العمل الجماعى .

وفيما يلى النموذج المقترح

لدراسة أثر بيئة المنظمة على فاعلية فرق العمل



المصدر : Kenneth Scott, Teams Team Work, Team Builiding, p.100.
Dennis Kinlaw, op,cit,p.p 100.

٤-٢ أداة الدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية بناءاً على النموذج المقترح للدراسة وذلك بإعداد قائمة استقصاء تشمل المعايير القياسية للمتغيرات البحثية وهى :

(١) معايير بيئة المنظمة .
(٢) نظم تقييم فرق العمل (نظم الإثابة) .
(٣) محددات فعالية فرق العمل .

١ - معايير بيئة المنظمة :

١/١ معيار تحقيق النتائج .
٢/١ معيار أستخدام التنظيمات غير الرسمية .
٣/١ معيار إنماء المشاعر .
٤/١ معيار متطلبات القيادة الرشيدة .

٢ - نظم تقييم فرق العمل (نظم الإثابة) :

١/٢ النظام التقليدى .
٢/٢ الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة .
٣/٢ المشاركة فى الثواب .
٤/٢ الإثابة الجماعية للأداء .

٣ - محددات فعالية فرق العمل :

١/٣ النصح .
٢/٣ التحديث .
٣/٣ الترقية .
٤/٣ التطوير .
٥/٣ التنظيم .
٦/٣ الإنتاج .
٧/٣ الرقابة .
٨/٣ الصيانة .
٩/٣ التعاون .

وتم اختبار قائمة الاستقصاء بإجراء دراسة استطلاعية للتأكد من سلامة المنهجية والتحقق من الصدق والثبات ، وأجريت التعديلات عليها فى ضوء النتائج .

٤-٣ مجتمع وعينة البحث :

١ - يتحدد مجتمع البحث فى القطاع المصرفى الوطنى والمشترك كما يلى :

ويوضح الجدول التالى بيان القطاع المصرفى فى مصر [٣٢] .

البنـــوك	عدد العاملين الإجمالى
أولا : القطاع العام بالترتيب :	
- بنك مصر .	١٣٦٠٠
- بنك الإسكندرية .	٧٥٨٦
- بنك القاهرة .	٨٧٥٤
- البنك الأهلى .	٦٨٥٨
ثانيا : بنوك القطاع المشترك بالترتيب :	
- البنك المصرى الأمريكى .	٧٠٠
- بنك الدلتا بنك مصر الدولى .	٦٢٨
- بنك إسكندرية الكويت الدولى	٣٨٣

٢- وقد تم اختيار العينة بناءاً على اكبر عدد للعمالة فى تلك البنوك .

٣- وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كافة العاملين بالبنكين من كافة المستويات الإدارية بانحراف معيارى ٣ ٪ ومستوى ثقة ٩٥ ٪ بموجب المعادلة الإحصائية التالية [٣٣]

$$ن = \frac{ل \times ف \times ن}{٢ (ن - ١) + ل \times ف}$$

حيث :

ن : حجم العينة
ل : نسبة الموالين المؤيدين
ف : النسبة المكملة
٢ : التباين
ن : حجم العينة

وبتطبيق هذه المعادلة على عدد العاملين فى بنك مصر يتحدد حجم العينة كما يلى:

$$ن = \frac{١٣٦٠٠ \times ٠,٥ \times ٠,٥}{(٠,٣)^٢ \times ١٣٥٩٩ + ٠,٢٥} \quad \frac{٣٤٠٠}{١٢,٤٨٩١} = ٢٧٥$$

وقد تم جعـل حجم العيـنة ٣٠٠ مفـردة للحيطة والحذر . وبتطبيق المعادلة على عدد العاملين فى البنــك المصــرى الأمريكى يتحدد حجم العينة كما يلى :

$$ن = \frac{٠,٥ \times ٠,٥ \times ٧٠٠}{٠,٢٥ + ٦٩٩ \times (٠,٣)^{٢}} = \frac{١٧٥}{٠,٨٧٩١} = ١٩٩$$

وقد جعـل حجم العيـنة ٢٠٠ مفـردة للحيطة والحذر . وقد تم اختيار حجم العينة لضمان تمثيل النتائج لمجتمع الدراسة .

٤- وســوف يتـم استيفـاء بيانات الاستقصاء من العينة موضع الدراسةعن طـريق المقـابلات الشخصـيـة للـباحثة مع المبحوثين

٥- سوف يتم اختبـار الفـروض الثـلاثة للدراسة بتحليل بيانات الاستقصاء باستخدام الحـاسب الآلى والاعتمـاد على مجموعـة من الأساليب الإحصـائية الملائمـة للدراسـة والتى تضمنـت المعالجـات الإحصـائيـة التالـيـة :

- حصر التكـرارات النسبيـة لإجـابات مفردات العينة كوسيلة تحليليـة إحصـائـيـة للآراء المختلفـة .
- حســاب المتوسـط الحســابى المرجــح بـالأوزان .
- اختبـار مدى الارتبـاط بين الإجـابات للـتأكد من وجـود علاقات مختلفـة .
- استخـدام أسلـوب تحليـل ANOVA .

وهو تحلـيل التبـاين لمعرفة مدى التباين بين (بنك مصر والبنك المصـرى الأمريكـى) بالنسبة للعوامل موضع الدراسة .

٤-٤ نتائج وتحليل الدراسة الميدانية :

٤-٤ -١ نتائج إختبار الفرض الأول :

حددت الدراسة الفرض الأول كالآتى :

أن معايير بيئة المنظمة تختلف بإختلاف نـوعية البـنك سواء كان بنك عام أو مشترك .

وقد تم إختيـار هذا الفرض من خلال طرح الأسئلة التالية :

أ - المساهمة فى تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية .

ب - الاستعـانة بالتنظيمـات غـير الرسميـة .

ج - تنمية العديد من المشاعـر لدى فـرق العمـل .

د - متطلـبات القيـادة الرشيـدة فى فرق العمـل .

أيضـا تم تحليل التباين بين تلك العوامل فى كل من بنـك مصر ، البنـك المصـرى الأمريكـى ، وقد كانـت النتائج طبقا للجداول التالية :

أ - بالنسـبة للمسـاهمة فى تحقـيق مسـتوى مرتفع من الفعالية كانت النتيجة طبقا للآتى :

جدول (١)

المساهمة فى تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية

البنـــوك	بنـك مصـر			البنـك المصـرى الأمريكى		
	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب
أ- مدي تحقيق فرق العمل للنتائج المطلوبة						
١- العمل بجدية .	١٤٤١	٤,٨	١	٧٠١	٣,٥	٢
٢- تحقيق الأهداف وحل المشكلات .	١٣٣٢	٤,٤	٢	٧٢٢	٣,٦	٢
٣- اتخاذ القرار فى الوقت المناسب .	١٤٤٠	٤,٨	١	٧٠٣	٣,٥	٢
٤- رفع كفاءة الخدمة المقدمة .	١٢٩٢	٤,٣	٥	٦٨١	٣,٤	٣
٥- الاستغلال الأمثل للموارد من خلال:						
أ- تشجيع روح المنافسة	١٣٨٤	٤,٦	٢	٧٠٢	٣,٥	٢
ب- تنمية المهارات	١٣٣٢	٤,٤	٤	٧٠٠	٣,٥	٢
ج- تحمل المسئولية	١٣٥٢	٤,٥	٣	٧٢١	٣,٦	١

يتضح من بيانات الجدول النتائج الآتية :

أ - بنك مصر :

يحقق فريق العمل مستوى مرتفع من الفعالية وذلك عن طريق قيام فرق العمل بالنتائج المطلوبة فنجد أن ذلك يتحقق إذا ما تم العمل وفقاً للتخطيط المسبق ، وأيضاً إذا ما تم إتخاذ القرار فى الوقت المناسب وذلك بمتوسط ٤٫٨ .

ب - البنك المصرى الأمريكى :

أن فريق العمل يصل إلى المستوى المرتفع من الفعالية بتحقيق النتائج المطلوبة وذلك إذا ما تم حل المشكلات المختلفة التى تعوق العمل ، أيضاً إذا ما شعر كل فرد فى الفريق أنه يتحمل المسئولية الكاملة وذلك بمتوسط ٣٫٦ .

ب - بالنسبة للإستعانة بالتنظيمات غير الرسمية : كانت النتيجة طبقاً للآتى:

جدول (٢)

الإستعانة بالتعليمات غير الرسمية

العبارات	بنك مصر			البنك المصرى الأمريكى		
	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب
١- هناك اتصال دائم بين اعضاء الفريق بعضه مع البعض	١٤٤١	٤٫٧	١	٦٦٠	٣٫٣	١
٢- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق والعملاء	١٣٢٢	٤٫٤	٣	٦٤١	٣٫٢	٢
٣- محاولة الفريق التكيف والمرونه تبعا لتغير الظروف	١٣٨١	٤٫٦	٢	٦٤٠	٣٫٢	٢

يتضح من بيانات الجدول النتائج الآتية :

انه مما لا شك فيه أن الوصول إلى درجة عالية من الفعالية يحققها فريق العمل إذا ما تم الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية وذلك بالنسبة لبنك مصر والبنك المصرى الأمريكى ، فان توفير الاتصال الدائم بين الأعضاء الفريق بعضه مع البعض يساهم فى رفع كفاءة الأداء وذلك بمتوسط ٤٫٧ فى بنك مصر و ٣٫٣ فى البنك المصرى الأمريكى .

ج: بالنسبة لتنمية المشاعر لدى فرق العمل كانت النتيجة طبقا للاتى:

جدول (٣)

"تنمية المشاعر لدى فرق العمل "

العبـــــارات	بنـــك مصـــر			البنـــك المصـــرى الأمريكى		
	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب
١ - التضامن بين أعضــاء الفريق فى حل المشكلات .	١٢٩٢	٤,٣	٤	٧٢٢	٣,٦	١
٢ - الشعور بالإلتزام فى الأعمال المنوط بادائها	١٣٢١	٤,٤	٣	٧٢١	٣,٦	١
٣ - ولاء أعضـــاء الفـــريق للمنظمـــة .	١٤٤١	٤,٨	١	٧٠٢	٣,٥	٢
٤ - الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمـل الذى يؤدونه .	١٢٩١	٤,٣	٤	٦٨١	٣,٤	٣
٥ - الشعور بالثقة والامان بين أعضـــاء الفريق بعضها البعض	١٤١١	٤,٧	٢	٧٠١	٣,٥	٢

يتضح من بيانات الجدول السابق :

أ - بنـــك مصـــر :

أن تحقيق مستوى الفعالية المطلوبة يتحقق بخلق العديد من المشاعـــر لدى فريق العمـل ، إذا ما شعر أعضاء الفريق بالانتماء والولاء تجـاه المنظمـــة التى يعملـون بها ، أيضا الشعور بالثقـة والامان بين أعضاء الفـريق بعضـه البعـض يؤثر ذلك كلـه فى المزيد من العطـاء مما يؤثر على الفعـالية وذلك بمـتوسط ٤,٨.

ب - البنك المصرى الأمريكى :

أن شعــور الفرد بالالتــزام تجاه العمـل الذى يـؤديه يشعـره بالمسئولية الكاملة لأداء هذا العمل ممـا يجعلـه يحـاول أن يقـوم به بدرجـة عاليـة من الفعـالية وايضـا شعـور الفريق بالتضـامن وانه يمثل قوة واحدة تساهم فى حل العديد من المشكلات يجعل كل عضو فى الفريق يحاول من رفع فعـاليتـه ويمثـل ذلك فـى المتوسط ٣,٦.

د - بالنسبة لمتطلبات القيادة الرشيدة كانت النتيجة طبقا للاتى :

جدول (٤)

" متطلبات القيادة الرشيدة "

العبـــــارات	بنـــك مصـــر			البنـــك المصـــرى الأمريكى		
	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب	مجموع النقاط	المتوسط	الترتيب
١- أن تنبـــع القـــيادة من الفـــريـــق .	١٣٨٠	٤,٦	١	٧٢١	٣,٦	١
٢- يقـــوم القـــائد بمـــراقبـــة الأداء .	١٣٨١	٤,٦	١	٧٤٢	٣,٧	٢
٣- شعور أعضاء الفريق بالثقة فى القائد .	١٣٨٠	٤,٦	١	٧٦١	٣,٨	١
٤- اشراك القائد جميع أعضاء الفريق دون تحـــيز .	١٣٨٢	٤,٦	١	٧٤١	٣,٧	٢
٥- تشجـــيع الفـــريق على المخـــاطرة .	١٣٢٢	٤,٤	٢	٧٤٠	٣,٧	٢

يتضح من بيانات الجدول السابق الاتى :

أ - بنك مصر :
أن شعور الفريق أن القيادة تنبع من داخله مع توافر عنصر الثقة فى القائد ، قيام القائد بالمهام المنوط به أدائها من توجيهه وارشاد وغيرها بجعل الفريق يرفع من فاعليته وذلك يمثل فى المتوسط ٤,٦.

ب - البنك المصرى الأمريكى :
أن شعور أعضاء الفريق باثقة بجعلهم يلتفون حوله ويحاولون تحقيق ما يطلبه منهم وذلك بمتوسط ٣,٨ أيضا فى حالة قيام القائد بمراقبة أداء الفريق يستطيع معرفة نقاط الضعف ووضع الخطط البديلة للعمل بفعالية ويمثل ذلك المتوسط ٣,٧.

وبالنسبة لتحليل التباين بين : تحقيق النتائج ، استخدام الوسائل غير الرسمية ، وتنمية المشاعر ، متطلبات القيادة الرشيدة .

كانت نتائج تحليل التباين كما هو موضح بالجداول التالية : من جدول (٥) إلى جدول (٢١).

تحليل التباين [٣٤]
لإستخدام التنظيمات غير الرسمية

"بنك مصر" جدول (٥) "البنك المصرى الأمريكى"

البنك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصر	١٣,٨٤	١,١٠	٣٣٧,٠٢٦٢
المصرى الأمريكى	٩,٨	١,٩٠	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨) : نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية

وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى استخدام التنظيمات غير الرسمية

تحليل التباين
لخلق المشاعر المختلفة

"بنك مصر" جدول (٦) "البنك المصرى الأمريكى"

البنك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصر	٢٢,٧٥	١,٦٣	١٥٦,٢٨٣٧
المصرى الأمريكى	١٧,٩٥	٣,٤٧	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨)؛ نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى المشاعر الموجودة لديهم

تحليل التباين
فى القيادات

"بنك مصر" جدول (٧) "البنك المصرى الأمريكى"

البنك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصر	٢٣,٠	١,٦	١١٦,٤١٤١
المصرى الأمريكى	١٨,٧	٣,٦	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨) : نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى متطلبات القيادة .

تحليل التباينبين نظم الإثابة
أ - النظام التقليدى بين

"بنك مصر" جدول (٨) "البنك المصرى الأمريكى"

البنك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصر	٤,١٠	٠,٦٧	١٨٨,٠٤٦٧
المصرى الأمريكى	٢,٢٦	١,١٦	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨)؛ نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى مدى تطبيق النظام التقليدى .

ب - الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة

"بنك مصر" جدول (٩) "البنك المصرى الأمريكى"

البنـــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصـــــــر	٤,٦٢	٠,٨١	٦٣,٨٥٥٦
المصرى الأمريكى	٢,٥٦	١,٠٤	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (٤٩٨،١):
نجـد أن "ف" المحســوبـة > مـن "ف" الجـدولـيـة
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى نظم الإثابة وفقاً للمعرفة والمهارة

ج - المشاركة فى الثواب

"بنك مصر" جدول (١٠) "البنك المصرى الأمريكى"

البنـــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصـــــــر	٤,٦٣	٠,٨٢	٧٣,٨١٥٥
المصرى الأمريكى	٣,٤٩	١,٠٣	

وبالمقـارنة مع " ف" الجدولـيـة بدرجــات حــريـة (٤٩٨،١):
نجـد أن "ف" المحســـوبـة > مـــن "ف" الجـــدوليـــة
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى نظام المشاركة فى الثواب

د - الإثابة الجماعية للأداء

"بنك مصر" جدول (١١) "البنك المصرى الأمريكى"

البنـــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصـــــــر	٤,٧٣	٠,٦٩	١٠٨,٦٧٩٦
المصرى الأمريكى	٣,٤٧	٠٩٨,	

وبالمقارنة مع " ف" الجدوليـة بدرجـات حـرية (١، ٤٩٨) :
نجـد أن "ف" المحســـوبـة > مـن "ف" الجـــدوليـــة
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى نظام الإثابة الجماعية للأداء

تحليل التباين فى القيام بالوظائف المختلفة

١ - وظيفة النصح

"بنك مصر" جدول (١٢) "البنك المصرى الأمريكى"

البنـــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصـــــــر	٤,٣٨	٠,٩٦	٨١,٢٦٣٧
المصرى الأمريكى	٣,١٥	٩٦,٠	

وبالمقـارنة مع " ف" الجـدولية بدرجـات حـــرية (١، ٤٩٨):
نجـد أن "ف" المحســوبــة > مـــن "ف" الجـــدوليـــة
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظائف النصح.

٢ - وظيفة التحديث

"بنك مصر" جدول (١٣) "البنك المصرى الأمريكى"

البنـــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصـــــــر	٤,٣١	١,٠٥	٥٣,٨١١٢٠
المصرى الأمريكى	٣,١٩	١,١٠	

وبالمقـــارنة مع " ف" الجـدولية بدرجـات حـرية (١، ٤٩٨) :
نجـــد أن "ف" المحســـوبــة > مـــن "ف" الجـــدولـــيـة
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى وظيفة التحديث .

٣ - الترقية

"بنك مصر" جدول (١٤) "البنك المصرى الأمريكى"

البنـــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصـــــــر	٤,٧٣	١,٠٤	٧٠,٥٥٦٨
المصرى الأمريكى	٣,١٠	١,٠٩	

وبالمقـارنة مع " ف" الجـدولية بدرجـات حرية (١، ٤٩٨):
نجـــد أن "ف" المحســـــوبة > مـن "ف" الجـــدوليـــة
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى الأهتمام بوظيفة الترقية والسعى إليها .

٤ - التطـــوير

"بنك مصر" جدول (١٥) "البنك المصرى الأمريكى"

البنــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصــــــر	٤,٣٢	١,٠٦	٤٦,٧٣٨٣
المصرى الأمريكى	٣,٢٥	١,١٤	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١،٤٩٨)؛
نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى مدى قيام فريق العمل بالتطوير اللازم للعمل .

٥ - التنظيم

"بنك مصر" جدول (١٦) "البنك المصرى الأمريكى"

البنــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصــــــر	٤,٣٧	٠,٩٩	٧٨,١٥٤٣
المصرى الأمريكى	٣,١٠	١,٠٣	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨)؛
نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظائف التنظيم

٦ - الإنتاج

"بنك مصر" جدول (١٧) "البنك المصرى الأمريكى"

البنــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصــــــر	٤,٤٣	٠,٨٩	٦٧,١٥٧٦
المصرى الأمريكى	٣,٢٥	١,١٣	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨)؛
نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظيفة الإنتاج

٧ - الرقابة

"بنك مصر" جدول (١٨) "البنك المصرى الأمريكى"

البنــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصــــــر	٤,٢٥	٠,٩٤	٧٤,٤٨٧٨
المصرى الأمريكى	٣,٠٤	١,٠٣	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١،٤٩٨)؛
نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بالرقابة .

٨ - الصيانة

"بنك مصر" جدول (١٩) "البنك المصرى الأمريكى"

البنــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصــــــر	٤,٢٥	٠,٩٥	٦٨,٢١٩٤
المصرى الأمريكى	٣,٠٠	١,١٧	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨)؛
نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى القيام بوظيفة الصيانة.

٩ - التعـــاون

"بنك مصر" جدول (٢٠) "البنك المصرى الأمريكى"

البنــك	المتوسط	الإنحراف المعيارى	ف المحسوبة
مصــــــر	٤,٢٤	٠,٩٢	٦٠,٧٦٦٨
المصرى الأمريكى	٣,١١	١,١١	

وبالمقارنة مع " ف" الجدولية بدرجات حرية (١، ٤٩٨) ؛
نجد أن "ف" المحسوبة > من "ف" الجدولية
وهذا يعنى أن هناك فرق بين البنكين فى مدى تعاون فريق العمل

النتيجة النهائية لإختبار صحة الفرض الأول

أوضحت تحليل الجداول السابقـــة لإثبات صحـــة الفـــرض الأول ما يلى : أن معايير بيئة المنظمـــة تختلـــف بأخـــتلاف نوعية البنك سواء كان بنـــك عام أو مشـــترك ، ويتضـــح ذلك من الجـــداول التاليـــة :

ترتيب العوامل المختلفة لتحقيق مستوى مرتفع

من الفاعلية بين بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى

جدول (٢١)

أ - تحقيق النتائج المطلوبة

بنــــك مصـــر		البنـــك المصـــرى الأمريكى	
العـــــوامـــل	الترتيب	العـــــوامـــل	الترتيب
- العمل بجدية واتخاذ القرار فى الوقت المناسب .	١	- تحقيق الأهداف وحل المشكلات مع تحمل المسئولية .	١
- تشجيع روح المنـافسة .	٢	- العمل بجدية - اتخاذ القـــرار فى الوقـــت المـــنـــاسب	٢
- تحمـــل المســـئولـــية .	٣	- تشجـــيع روح المنـــافســـة .	
- تحقيق الأهداف وحل المشكلات وتنمية المهارات .	٤	- تنمـــيـــة المهـــــارات .	
- رفع كفـاءة الخـدمة .	٥	- رفع كفاءة الخدمة المقدمة .	٣

ويتضح من الجدول السابق أن فى بنك مصـــر يحقـــق فريـــق العمل النتائج المنوط بها أداؤها إذا ما تم العمل بجدية مع اتخاذ القرار فى الوقت المناسب بينما فى البنك الأمريكى فى المقـــدمة شعور الفريق بأنه يتحمل المســئولية فى حل المشكلات وتحقيق الأهداف المختلفة .

جدول (٢٢)

ب - الأستعانة بالتنظيمات غير الرسمية

بنــــك مصـــر		البنـــك المصـــرى الأمريكى	
العـــــوامـــل	الترتيب	العـــــوامـــل	الترتيب
- الاتصال الدائم بين أعضاء الفـريق .	١	- الاتصـــال الدائم بين أعضـــاء الفـــريق .	١
- التكيف والمرونـــة وفقـــا للظـــروف .	٢	- الاتصال مع العملاء والتكيف مع الظروف .	٢
- الاتصال بين أعضاء الفريق والعملاء .	٣		

ويتضح من الجدول السابق أن سـواء فى بنك مصـر أو البنك المصر الأمريكى أن توافر الاتصال الدائم بين أعضـاء الفريق هو أساس العمل ونجاحه وهو حجـــر الأســاس لزيادة الفعـــالية .

جدول (٢٣)

جـ - تنمية المشاعر

بنـــك مصـــر		البنـــك المصـــرى الأمريكى	
العـــوامـــل	الترتيب	العـــوامـــل	الترتيب
- الـــــولاء للمنظمـــــــة .	١	- التضـــامـــن والإلـــتـــزام .	١
- الشعور بالثقة بين أعضاء الفريق .	٢	- الولاء للمنظمة والشعور بالثقة .	٢
- الشعـــــور بالالــــتـــزام .	٣	- الشعـــــور بالفخـــــر .	٣
- التضـــامن والشعـــور بالفخـــر .	٤		

ويتضح من الجدول السابق أن للوصول للفعالية المطلوبة فى بنك مصر لابد أن يشعر الفريق بالولاء والانتماء للمنظمة وفى البنك الأمريكى أن شعور الفريق بالتضامن والالتزام هو أساس الفعالية .

جدول (٢٤)

د - متطلبـــات القـــيادة

بنـــك مصـــر		البنـــك المصـــرى الأمريكى	
العـــوامـــل	الترتيب	العـــوامـــل	الترتيب
- أن يتبع القـــيادة من الفـــريق ، مع قـــيام القائد بالمراقبة /واشراك الفريق دون تحيز / مع شعور الفـــريق بالثقـــة فـــى القـــادة .	١	- الثقـــة الـــزائـــدة .	١
		- مراقبة الأداء اشراك الفريق دون تحيز ، تشجيع الفـــريق علـــى المخـــاطرة .	٢
- تشجـــيع القـــائد الفـــريق على المخاطرة .	٢	- تنبـــع القـــيادة من الفـــريق .	٣

فى بنك مصر أن الثقة فى القائد وقيامه بمراقبة أعضاء الفريق واشراكهم فى العمل دون تحيز هو أساس فعالية الفريق العمل أيضا فى البنك المصرى الأمريكى الثقة فى القائد هى الأساس .

٢-٤-٤ نتـائج اختبار الفرض الثانى :
حددت الدراسة الفرض الثانى كالآتى :

توجد علاقة طردية موجبة بين نظم تقييم فريق العمل (نظم الإثابة) وبـــين معايير بيئـــة المنظمـــة بقطاع البنوك .

وقد تم اختبار الفرض من خلال طرح الأسئلة التالية :
- تحقيق فرق العمل للنتائج المطلوبة .
- الاستعانة بالوسائل غـير الرسمية .
- تنميـة المشـاعـر لدى فرق العمـل .

* متطلبات القيادة الرشيدة ومدى ارتباطهما بنظم الإثابة المتبع : من نظام تقلـــيدى ، الإثـــابة تبعـا للمعـرفة والمهارة ، المشاركة فى الثواب ، الإثابة الجماعية للأداء .

وذلك باستخدام معامل الارتباط :

أ - فـــى بنـــك مصـــر .

ب - فى البنك المصرى الأمريكى .

جـ - على مستوى البنكين "بنك مصر" و " البنك المصرى الأمريكى "

وقد كانت النتائج طبقا للجداول التالية :

معامل الارتباط بين نظام الإثابة المتبع كمعايير تقييم فرق العمل وتحقيق العوامل الاربع و كانت النتيجة طبقا للاتى :

مدى الأرتباط بين معايير تقييم فرق العمل (نظم الإثابة) ومعايير بيئة المنظمة

أ - بنـــــك مصـــــر

جدول (٢٥)

معايير بيئة المنظمة / نظم الاثـابـــة	(A) تحقيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القـــــيادة
E1 النظـــــام التقلـــيـــدى .	٠,١٥	٠,٠٠١	٠,٠٠٧	٠,٠٦٢
E2 الإثابة تبعا للمعرفة والمهارة .	٠,٣١	٠,٢٦	٠,٢٤	٠,٢٣
E3 المشـــاركة فـــى الثـــواب .	٠,٤٦	٠,٥٣	٠,٥١	٠,٤٧
E4 الإثابة الجمـاعية للأداء .	٠,٣٨	٠,٢٧	٠,٣٨	٠,٣٤

ومن بيـــانات الجـدول السـابق يتضح أن عـلاقة الارتباط ضعيفة وتكاد تكون منعدمة بين النظام التقليـــدى ، والإثـابة وفقا للمعرفة والمهارة ، والإثابة الجماعية للأداء وبين تحقـيق النتائج ، التنظيمـات غير الرسمـيـة ، خلق المشـاعر ، القيادة.

فى حين نجد أن هـــناك علاقـة ارتبـاط قـوية بين نظـام الإثابة وفقا للمشاركة فى الثـواب والتنظيمـات غـير الرسمـية فتصل إلى (٠,٥٣) ثم يتأتى بعد ذلك خلق المشاعر فمثل (٠,٥١) ويعد ذلك القيادة بمعامل ارتباط (٠,٤٧) واخيرا تحقيق النتائج (٠,٤٦).

ويتضـح مما سبق أن اتباع نظام المشـاركة فى الثواب يجعل أعضاء فريق العمل على اتصال دائم بعضه البعض وكذلك بينه وبين عملائه واتباع ذلك النظام يساعد فريق العمل على المرونة والتكيف وفقا للظروف المختلفة للعمل .

ب - البنك المصرى الأمريكى

جدول (٢٦)

معايير بيئة المنظمة / نظم الاثـابـــة	(A) تحقيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القـــــيادة
E1 النظـــــام التقلـــيـــدى .	٠,٣٩	٠,١٥	- ٠,٠١	٠,١٤
E2 الإثابة تبعا للمعرفة والمهارة .	٠,٢٥	٠,١٨	٠,٣١	٠,٤١
E3 المشـــاركـــة فـــى الـثـــواب .	٠,٤١	٠,٢١	٠,٣٤	٠,٤٠
E4 الإثـابـة الجمـاعيـة للأداء .	٠,١٤	٠,٠٩	٠,٢١	٠,٣٠

يتضـح من بيانات الجـدول السـابق أن هـناك علاقـة ارتباط قوية بين نظام المشـاركة فى الـثواب وبـين مدى تحقـيق الفريق للنتائج المرجوة وذلك بمعمل ارتباط (٠,٤١).

أيضـا نجد أن نظـام المشاركة فى الـثواب يجعل أعضاء فريق العمل على ثقـة كبيرة فى القـائد وذلك بمعامل ارتبـاط (٠,٤٠) ومن ثم يشعـر فريق العمل باتباع ذلك النظـام بولائه وإنتمائه للعمل بمعامل ارتباط (٠,٣٤).

وأخـيراً الأستعـــانـة بالتنظيمات غـير الرسمـيـة بمعـامل ارتباط (٠,٢١).

جـ - معامل الإرتباط بين مفردات العينة كلها وذلك على مستوى
بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى

جدول (٢٧)

معايير بيئة المنظمة / نظم الاثابة	(A) تحقيق النتائج	(B) الأستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادة
E1 النظام التقليدى .	٠,٥٥	٠,٥٩	٠,٥١	٠,٥١
E2 الإثابة تبعا للمعرفة والمهارة .	٠,٦١	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٦١
E3 المشاركة فى الثواب .	٠,٧٣	٠,٦٨	٠,٧٠	٠,٧٢
E4 الإثابة الجماعية للأداء .	٠,٦٥	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٦٨

يتضح من بيانات الجدول السابق أن فريق العمل يستطيع باتباع ذلك النظام أن يحقق النتائج المرجوة منه ، أن يكون هناك ثقة كبيرة فى القائد مع تولد العديد من المشاعر لدى أعضاء الفريق ومن ثم الاتصال الدائم بين أعضاء الفريق بعضه البعض وذلك على مستوى بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى .

وبالنسبة لبنك مصر فان فريق العمل يفضل نظام المشاركة فى الثواب وخاصة إذا ما كان هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق الفريق بعضه البعض .

وبالنسبة للبنك المصرى الأمريكى فان المشاركة فى الثواب تحظى بموافقة فريق العمل وخاصة إذا كان فريق العمل يعمل بجدية ويحاول تحقيق الأهداف المختلفة ويرفع من كفاءة الخدمة .

• *النتيجة النهائية لاختيار صحة الفرض الثانى .*

أوضحت تحليل نتائج الجداول السابقة أن هناك ارتباطاً قوى بين إتباع نظام الإثابة على أساس المشاركة فى الثواب ومستوى فعالية فريق العمل من خلال تحقيق النتائج ، الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية ، تنمية المشاعر ، متطلبات القيادة الرشيدة وذلك على مستوى .

" بنك مصر " " والبنك المصرى الأمريكى "

مع ملاحظة أن هناك تباين فى الترتيب لتلك العوامل كما يتضح من بيانات الجدول التالى :

ترتيب العوامل الأربع وفقاً لإتباع نظام المشاركة فى الثواب

جدول (٢٨)

بنك مصر	معامل الارتباط	البنك المصرى الامريكى	معامل الارتباط
الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية	٠,٥٣	تحقيق النتائج	٠,٤٠
تنمية المشاعر	٠,٥١	تنمية المشاعر	٠,٣٤
متطلبات القيادة	٠,٤٧	الأستعانة بالتنظيمات	٠,٢١
تحقيق النتائج	٠,٤٦		

وتحليل نتائج الجدول السابق يتضح ما يلى :

أ - "بنك مصر" يحقق فريق العمل بمستوى مرتفع من الفاعلية بالترتيب التالى :

الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية من خلال الاتصال الدائم بين الأعضاء بينهم البعض بمتوسط (٠,٥٣) ومن ثم عن طريق تنمية المشاعر العديدة لديهم بمتوسط (٠,٥١) ثم تتأتى القيادة الرشيدة التى تشجع فرق العمل وتحفزها بمتوسط (٠,٤٧) واخيرا بشعور فرق العمل انهم يحققون الأهداف المطلوبة بمتوسط (٠,٤٦) .

" البنك المصرى الأمريكى " يحقق فريق العمل مستوى مرتفع من الفاعلية بالترتيب التالى :

أن يشعر الفريق بأنه يحقق الأهداف المرجوة بمتوسط (٠,٤١) ومن ثم القيادة المحفزة للفريق بمتوسط (٠,٤٠) ثم تتأتى بعد ذلك تنمية المشاعر لدى الفريق بمتوسط (٠,٣٤) وفى النهاية الاستعانة بالوسائل غير الرسمية بمتوسط (٠,٢١).

وذلك كله يتحقق من خلال اتباع نظام الإثابة وفقا للمشاركة فى الثواب .

٤-٤-٣ نتائج إختبار الفرض الثالث :

حددت الدراسة الفرض الثالث كالاتى :

توجد علاقة طردية موجبة بين معايير بيئة المنظمة ، نظم تقييم فرق العمل وبين محددات فعالية فرق العمل بقطاع البنوك .

وقد تم اختيار الفرض من خلال طرح الأسئلة الخاصة بالمتغيرات التالية :

أولا : معامل الارتباط بين المتغيرات المختلفة لمعايير البيئة التنظيمية وهى :

تحقيق النتائج ، وإستخدام التنظيمات غير الرسمية وإنماء المشاعر ، ومتطلبات القيادة وبين محددات فعالية فرق العمل .

ثانياً : معامل الارتباط بين نظم تقييم فرق العمل (نظم الإثابة) ومحددات فعالية فرق العمل .

أولا: معامل الارتباط للمتغيرات المختلفة والقيام بالوظائف:

أ : بنـــك مصــــر .

ب : البنــك المصــرى الأمريكـــى .

وكانت النتائج طبقاً للجداول التالية

أ - بنك مصر
معاملات الأرتباط
بين تحقيق فرق العمل للنتائج ، التنظيمات غير الرسمية ، خلق المشاعر القيادية ومدى القيام بالوظائف المختلفة
جدول (٢٩)

معايير بيئة المنظمة / محددات فعالية فرق العمل	(A) تحقيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادة
F1 النصح .	٠,٥٣	٠,٤٧	٠,٥٧	٠,٥١
F2 التحديث .	٠,٢٤	٠,٣٣	٠,١٥	٠,١٦
F3 الترقية .	٠,٥٧	٠,٥٠	٠,٥٤	٠,٣٥
F4 التطوير .	٠,٢٣	٠,٣٧	٠,٢٦	٠,١٥
F5 التنظيم .	٠,٤٢	٠,٤٠	٠,٦٢	٠,٣٥
F6 الإنتاج .	٠,٢٧	٠,٢٨	٠,٢٢	٠,٣٣
F7 الرقابة .	٠,٠٨	٠,٠١	٠,١٤	٠,١٩
F8 الصيانة .	-٠,٢٥	-٠,٢٠	-٠,١٧	-٠,٠١
F9 التعاون .	٠,٠٠	-٠,٠٠	٠,١١	٠,٧٥

ومن بيانات الجدول السابق يتضح العلاقات آلاتية :

أن شعور أعضاء فريق العمل بأنهم يحققون النتائج المرجوة من أعمالهم يحفزهم ذلك على السعى إلى الترقية وذلك بمعامل ارتباط (٠,٥٧) .

أن توافر التنظيمات غير الرسمية فى العمل واتصال أعضاء الفريق مع بعضه البعض يشجعه ذلك على محاولة التطوير بالمنظمة بمعامل ارتباط ما (٠,٢٧) وأيضا السعى إلى التحديث بارتباط (٠,٣٣) .

شعور فريق العمل بالانتماء والولاء للمنظمة التى يعملون بها إنما يشجعهم على القيام بالأعمال الموكل إليهم أدائها بمعامل ارتباط (٠,٦٢) .

وأيضا القيام بوظيفة النصح . بمعامل ارتباط (٠,٥٧)

• توافر عنصر الثقة فى القائد يشجع فريق العمل على التعاون مع بعضهم البعض بمعامل ارتباط (٠,٧٥) أيضا مزيد من الإنتاج بمعامل ارتباط (٠,٣٣) ومن ثم محاولة الوصول إلى المستويات المطلوبة فى الأداء بمعامل ارتباط (٠,١٩) .

• ويتضح أيضا من الجدول السابق انه إذا توافرت القيادة الرشيدة شجع ذلك فريق العمل على القيام بالعديد من الوظائف : التعاون بين أعضاء الفريق بمعامل ارتباط (٠,٧٥) الإنتاج بمعامل ارتباط (٠,٣٣) أيضا شجعهم ذلك على القيام بالرقابة بمعامل ارتباط (٠,١٩) .

• ونجد أن من أكثر الوظائف ارتباطا بالقيادة هى وظيفة التعاون بمعنى أن توافر متطلبات القيادة الرشيدة وتشجيعها وتحفيزها لفريق العمل من الأسباب الرئيسية لدفع هذا الفريق للتعاون المثمر بين اعضائه وذلك بمعامل ارتباط قوى يصل إلى (٠,٧٥) .

ب - البنك المصرى الأمريكى
معاملات الأرتباط
بين تحقيق فرق العمل للنتائج ، الإستعانة بالتنظيمات غير الرسمية ، خلق المشاعر القيادية ومدى القيام بالوظائف المختلفة
جدول (٣٠)

معايير بيئة المنظمة / محددات فعالية فرق العمل	(A) تحقيق النتائج	(B) الاستعانة بالوسائل غير الرسمية	(C) خلق المشاعر	(D) القيادة
F1 النصح .	٠,٤٠	٠,٢٤	٠,٣٧	٠,٣٤
F2 التحديث .	٠,٤١	٠,٢٣	٠,٣٠	٠,٣٢
F3 الترقية .	٠,٣٩	٠,٣١	٠,٣٠	٠,٣٣
F4 التطوير .	٠,٣٩	٠,٣٣	٠,٣٦	٠,٤١
F5 التنظيم .	٠,٤٤	٠,٢٩	٠,٢٨	٠,٢٦
F6 الإنتاج .	٠,٣٥	٠,٢٣	٠,٤٠	٠,٢٨
F7 الرقابة .	٠,٢٨	٠,١٨	٠,٣٦	٠,٢٤
F8 الصيانة .	٠,٣٤	٠,٣١	٠,٤٨	٠,٤٠
F9 التعاون .	٠,١٩	٠,١٣	٠,٢٨	٠,٤٠

ومن نتـــائج الجــدول الســابق تتضح العلاقات الآتيــة :

• أن الوصول إلى النتائج المرجـوة يشجـع فريق العمـل على القيـام بوظيفــة التنظــيم بمعـامل ارتباط (٠,٤٤) ومـن ثـــم التحديث بمعامل (٠,٤١) أيضا النصح بمعـــامل ارتـــباط (٠,٤٠) والسعى إلى الترقية بمعامل ارتباط (٠,٣٩) .

• تنمـــية مشاعر أعضاء الفريق إنما يدفع فريق العمل إلى القيـام بوظيفــة الصـــيانة بمعامل ارتبــاط (٠,٤٨) ثم الإنتاج بمعامل (٠,٤٠) والرقابة (٠,١٦) .

• توافر الثقـــة فى القـــيادة يجعـل أعضاء الفريق يحاولون تطوير عملهم بمعامل ارتباط (٠,٤١) أيضـا ايجاد التعـــاون المثمر بمعامل ارتباط (٠,٤٠) .

• ويتضـــح أيضا من الجـــدول الســابق ان فـريق العمـل إذا ما حقـق النتائج المرجـوة شجعه ذلك على القـيام بالعـــديد من الوظائف التنظيمية (٠,٤٤) التحـديث (٠,٤١) النصح (٠,٤٠) ثم السعى إلى الترقية (٠,٣٩) .

• أيضا توضح البيانات السابقة أن وظيفـة الصيانة من أهم الوظـــائف التى تقــوم بها فريـــق العمل وذلك بمعـــامل ارتـــباط (٠,٤٨) وهى تقوم أساسا على مدى تنمية المشاعر المختلفة لدى فريق العمل وشعور أعضاء الفـريق بالانتماء تجاه المنظمـــة مما يحفزهم على المحافظة عليها والولاء .

ثانياً: معـــامل الارتـــباط بين نظم الإثابة المتبعة ومحددات فعالية فرق العمل المختلفة وذلك باستخدام معامل الارتباط .

أ - بنك مصر   ب - البنك المصرى الأمريكى .

وكانت النتائج طبقا للجداول التالية :

أ - بنـــــك مصــــــــــر

معاملات الأرتباط

بين النظم المتبعة فى الإثابة ومحددات فعالية فرق العمل

جدول (٣١)

نظـــم الاثـــابـة / محددات فعالية فرق العمل	(E1) النظام التقليدى	(E2) الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة	(E3) المشاركة فى الثواب	(E4) الإثابة الجماعية للأداء
F1 النصـــح .	٠,٠٥	٠,١٣	٠,٤٧	٠,٢٧
F2 التحديث .	٠,١٩ -	٠,٣١	٠,١٨	٠,٣٧
F3 الترقـــية .	٠,٠٤	٠,٢٩	٠,٤٧	٠,٣٢
F4 التطـوير.	٠,١٦ -	٠,١٨ -	٠,١٦ -	٠,٢٢ -
F5 التنظـيم.	٠,٠١ -	٠,٣٠	٠,٣٩	٠,٤٢
F6 الإنتـــاج .	٠,٢٩ -	٠,١٩	٠,٢١	٠,٢٠
F7 الرقـابة .	٠,٠٦	٠,١٢	٠,٢٠	٠,٣٢
F8 الصيانة .	٠,٠٤ -	٠,٠٢ -	٠,٠٥ -	٠,٠٧
F9 التعـاون .	٠,٢٠ -	٠,٠٨ -	٠,١٩ -	٠,٢٢ -

- يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط بين اتباع النظام التقلـيدى فى الإثابة وتعاون فريق العمل مع بعضه البعض بمعامل ارتباط (٠,٢٠) .

- ومن ثم فان الإثابة وفقا للمعـرفة والمهـارة تسـاعد فريق العمل القيام بوظيفـة التحـديث بمعامل ارتباط (٠,٣١) ووسائل التنظيم بمعامل ارتباط (٠,٣٠) .

والسعى للترقية بمعامل ارتباط (٠,٢٩) .

• نجد أن المشاركة فى الثواب تساهم مساهمة كبيرة فى قيام فريق العمل بوظيفـة النصح بمعـامل ارتبـاط (٠,٤٧) وأيضـا السعى للترقية بنفس معامل الارتباط (٠,٤٧) ، الإنتـاج بمعـامل ارتباط (٠,٢١) .

• اما بالنسبة للاثابة الجماعية تشجع فريق العمـل بالقيام بالتنظيم بمعامل ارتـباط (٠,٤٢) وأيضا محـاولة التحـديث فى العمل بمعامل ارتباط (٠,٣٧) والقيام بالرقابة بمعـامل ارتبـاط (٠,٣٢)

ونجد أن البينات السابقة توضح أن من اكثر النظم فاعلية فى جعل الفريق يقوم بالعديد من الوظائف هو :

نظـام المشـاركة فى الثواب ، حيث يشجع ذلك النظام فريق العمل على القيام بتوفير المعلومات الكافية عن العمـل ، والسعى إلى الترقية ومن ثم إيجاد التوازن بين إنتـاج الفـريق والمستويات المستهدفة للأداء .

ب - البنــــك المصــــــــر الأمريكـــــى
معاملات الأرتباط
بين النظم المتبعة فى الإثابة ومحددات فعالية فرق العمل
جدول (٣٢)

نظـم الاثـابـة / محددات فعالية فرق العمل	(E1) النظام التقليدى	(E2) الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة	(E3) المشاركة فى الثواب	(E4) الإثابة الجماعية للأداء
F1 النصــح .	٠,٢٩	-٠,٤١	٠,٣٧	٠,١٥
F2 التحديث .	٠,٣٩	٠,٣٣	٠,٣٦	٠,٢٨
F3 الترقـية .	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٣٤	٠,٢٧
F4 التطـوير.	٠,٣٢	٠,٣٩	٠,٣٦	٠,٢٥
F5 التنظيم .	٠,٣٣	٠,٣٢	٠,٣٣	٠,١٩
F6 الإنتــاج .	٠,٣٦	-٠,٣٦	٠,٢٥	٠,٠٥
F7 الرقــابة .	٠,٢٧	٠,٢٩	٠,٣٥	٠,٢٢
F8 الصيانة .	٠,١٩	٠,٣٥	٠,٣٩	٠,٢٣
F9 التعـاون .	٠,١٦	٠,٣٥	٠,٣٣	٠,١١

• ويتضـــح من بيانات الجـدول السـابق أن اتبـاع النظـام التقليدى فى الإثابة يشجع فريق العمل على القـيام بوظيفـة التحديث بمعامل ارتباط (٠,٣٩) أيضا التنظـيم بمعـامل (٠,٣٣)، ومن ثم الإنتاج بمعامل ارتباط (٠,٢٦) .

• اما الإثابة وفقا للمعرفة والمهارة بجعـل فريق العمـل يقوم بوظيفة التطوير (٠,٣٩) ، ثم يشجع ذلك على التعاون بين فريق العمـل بمعــامل ارتبــاط (٠,٣٥) ، ثم الترقيــة بمعــامل (٠,٣٤).

• ومن ثم المشــاركة فى الــثواب يجعــل فريـق العمل يهتم بوظيفة الصيانة بمعـامل ارتباط (٠,٣٩) ثم وظيفــة الرقــابة (٠,٣٥) والتحــديث (٠,٣٤) ، ثــم وظيفـــة التنظـــيم (٠,٣٤).

- وباتبـاع الإثابة الجماعيـة للأداء فالارتباط ضعيـف بين هـــذا النظـــام والقـــيام بالوظــــائـف المختلفـــــة .

• النتيجـــة النهـــائية لإختــبار صحــة الفـرض الثالث :

النتيجة النهائية لإختبار صحة الفرض الثالث :

أوضحت تحليل نتائج الجداول السابقة لإثبات صحة الفرض ما يلى :

أولا : معامل الارتباط للعوامل الاربع (نتائج/ تنظيمات / مشاعر / قيادة) والقيام بالوظائف .

وذلك فى بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى وكانت النتائج النهائية كما يلى :

جدول (٣٣)

أ - بنك مصر		ب - البنك المصر الأمريكى	
معايير بيئة المنظمة	محددات فعالية فرق العمل	معايير بيئة المنظمة	محددات فعالية فرق العمل
١ - القيادة	أنتاج - رقابة - تعاون	١ - تحقيق النتائج	نصح- تحديث- ترقية- تنظيم
٢ - تنظيمات غير رسمية	تحديث - تطوير	٢ - تنمية المشاعر	أنتاج - رقابة - صيانة
تنمية المشاعر	نصح - تنظيم	٣ - القيادة	تطوير - تعاون
٣ - تحقيق النتائج	الترقية		

• وبتحليل ذلك الجدول يتضح انه بالنسبة " لبنك مصر" بتوفر متطلبات القيادة الرشيدة ومن ثم الثقة فى القيادة فان ذلك بدوره يؤدى إلى تنمية المشاعر المختلفة لدى فريق العمل من تضامن / التزام ، الاتصال بين اعضائه بعضه البعض وفى اطار ذلك المناخ المحابى للعمل يستطيع فريق العمل القيام بالمهام الموكل إليه أدائها. بمعنى



• على العكس من ذلك نجد بالنسبة "للبنك المصرى الأمريكى ".

أن شعور فريق العمل انه يحقق النتائج المرجوة منه يجعل أعضاء الفريق يشعرون بالعديد من المشاعر ويحاولون التكيف مع الظروف المحيطة وفى اطار ذلك كله تنبع القيادة من بين أعضاء الفريق

تحقيق النتائج ← ينمى ← المشاعر ← يحقق متطلبات ← القيادة

ومن الممكن التفرقة بين الفريق فى القطاع العام والقطاع الخاص .

انه بالنسبة للقطاع العام فالقائد هو الذى يدفع باعضاء الفريق لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تنمية المشاعر لديهم .

اما بالنسبة للقطاع الخاص فاعضاء الفريق يسعون فيما بينهم لتحقيق النتائج / ينمون مشاعرهم وثم تتأتى القيادة أو القائد.

ثانياً : معامل الارتباط بين نظم الإثابة المتبع لفرق العمل والقيام بالوظائف المختلفة وذلك فى بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى .

كانت النتائج كما يلى :

جـــــدول (٣٤)

أ - بنـــــك مصـــــر		ب - البنـــــك المصـــــر الأمريكـــــى	
نظـــم الإثـــابة	محددات فعالية فرق العمل	نظـــم الإثـــابة	محددات فعالية فرق العمل
المشاركةفى الثواب	نصـــح / ترقيــة / إنتـــاج	مشاركة فى الثواب	ترقية / تنظيم / رقابة / صيانة
الإثابة الجماعية			
تقلـــــــيـــدى	تحديث / تنظيم / رقابة	معـــرفة ومهـــارة	تطـــوير / تعـــاون / ترقـــية
معـــرفـة ومهـــارة	X X	تقلـــــــيـــدى	تحـــديث / تنظـــيم / إنـــتاج
	X X	جمــــــاعـــية	X X

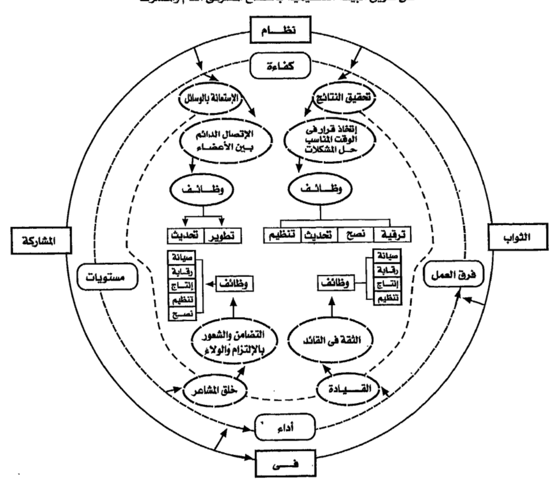
•وبتحليل ذلك الجدول يتضح انه بالنسبة "لبنك مصـــر" و "البنك المصري الأمريكى" أن المشـاركة فى الثواب هي التي تدفع بأعضاء فريق العمل نحـو العـديد من الوظـائف مما يؤثـر فى النهاية على رفع فعالية مستوى الأداء .

٥ - اقتراح نموذج يطبق لرفع فعالية فرق العمل :

ومن واقع النتائج الميدانية لاثبات صحة الفـروض الـثلاثة يمكن اقتراح النموذج التالى :

النموذج المقترح لزيادة فعالية فرق العمل

عن طريق البيئة التنظيمية بالقطاع المصرفى العام والمشترك



يتضح من هذا النموذج لنتائج الدراسة النتائج التالية :

أ- اتباع نظام المشاركة فى الثواب هو النظام الأمثل ، لتشجيع فرق العمل وزيادة فاعليتها .

ب- تتحقق الكفاءة فى مستويات الأداء من خلال نظام المشاركة فى الثواب من خلال اتباع ما يلى بالترتيب:

- الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية من خلال الاتصال الدائم بين أعضاء الفريق بعضة البعض .

- إنماء العديد من المشاعر بين أعضاء الفريق وخاصة شعورهم بالتضامن ، الالتزام ومن ثم الولاء للمنظمة التى يعملون بها .

- القيادة ومن كونها تنبع من أعضاء الفريق مما يعطيها الثقة الكاملة فى ممارسة وظائفها المختلفة من تشجيع وتحفيز لأعضاء الفريق ، إشراك أعضاء الفريق دون تحيز وغيرها .

- تحقيق النتائج المطلوبة من فريق العمل وذلك لإمكانية حل المشكلات التى تعوق تحقيق الأهداف واتخاذ القرار فى الوقت المناسب .

جـ - أن استعانة فرق العمل بما سبق من وسائل مختلفة يرفع من مستوى فاعليتها كمايلى :

- الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية يمكن فريق العمل من القيام بوظائف التحديث والتطوير .

- خلق العديد من المشاعر تشجع فرق العمل على القيام بوظائف النصح ، التنظيم ، الأنتاج ، الرقابة ، الصيانة .

- القيادة وكونها تنبع من الفريق تساهم فى قيام فرق العمل بوظائف الإنتاج ، الرقابة ، التعاون والتطوير .

- لتحقيق النتائج المطلوبة دور فعال فى قيام فرق العمل بوظائف الترقية ، النصح ، التحديث ، ومن ثم التنظيم .

" ويتضح ذلك من النموذج المقترح لفرق العمل "

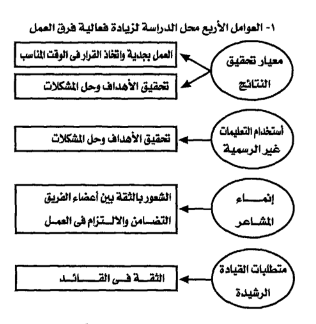
ملخص النتائج :

تظهر صحة الفروض الثلاثة من خلال مجموعة من العلاقات توضح إسهامات العوامل المختلفة لرفع فاعليته فرق العمل .

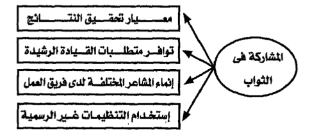
من : معيار تحقيق النتائج ، استخدام التنظيمات غير الرسمية ، إنماء المشاعر ، القيادة الرشيدة .

وتوضح الأشكال التالية العلاقات المختلفة .

١- العوامل الأربع محل الدراسة لزيادة فعالية فرق العمل



٢ - ترتيب للعوامل الأربع محل الدراسة وفقاً لإتباع نظام المشاركة فى الثواب كانت النتائج كالآتى على مستوى بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى .

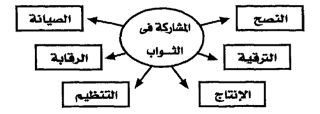


٣- علاقات الارتباط بين بيئة المنظمة ومحددات فعاليته فرق العمل المختلفة : تختلف فقط فى ترتيب أولويات العوامل وليس الاختلاف فى العوامل ذاتها .

١- بنك مصر تتحقق الفعالية بتوافر القيادة الرشيدة التى تدفع فريق العمل للقيام بالوظائف المختلفة .

٢- البنك المصرى الأمريكى تتحقق الفعالية بمعيار تحقيق النتائج لفريق العمل وهو الحافز للقيام بالوظائف المختلفة .

ب - الارتباط بين نظم الإثابة والتقييم لفرق العمل من خلال قيامها بالوظائف المختلفة :



توصيات البحث :

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن الآتى :

١ - وجود إختلاف بين نوعية البنك ومعايير بيئة المنظمة وكل من معيار تحقيق النتائج ، استخدام التنظيمات غير الرسمية ، تنمية المشاعر ، القيادة الرشيدة وذلك بدرجات متباينة . وتوصى الباحثة أنه لكى يحقق فريق العمل مستوى مرتفع من الفعالية لابد من :

• وجود هدف يسعى إليه فريق العمل حدد وفقاً لتخطيط مسبق على أن يقوم فريق العمل بتحقيق هذا الهدف بالعمل بجدية ، الالتزام فى العمل ، وتحمل المسئولية .

• تنمية المهارات الإنسانية ، السلوكية لكل عضو من أعضاء الفريق وذلك بوضع مجموعة البرامج التدريبية المناسبة .

• وضع معايير لتقييم الأداء الفعلى بمقارنته بالمعدلات المستهدفة وذلك حتى يمكن التعرف على نقاط الضعف فى الأداء ، ومن ثم مواجهة المشاكل المختلفة التى تقابل فرق العمل فى أدائها لأعمالها .

وذلك حتى يتسنى اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب قبل تضخم المشكلات

• لابد أن يكون هناك قنوات للاتصال سليمة بين أعضاء الفريق بعضه البعض ، أيضاً بين أعضاء الفريق والقائد ولن يتأتى ذلك إلا بوجود الثقة المتبادلة مما يؤدى إلى سهولة التكيف والمرونة مع أى متغيرات بيئية أو تنظيمية قد تحدث .

• إنما مشاعر فريق العمل وخاصة الشعور بالانتماء والولاء وذلك لن يتأتى إلا بوجود قائد على قدر عالى من الثقافة التنظيمية .

٢ - هناك ارتباط قوى بين إتباع نظم الإثابة على أساس المشاركة فى الثواب ومعايير بيئة المنظمة وهى معيار تحقيق النتائج ، استخدم التنظيمات غير الرسمية ، إنماء المشاعر ، القيادة الرشيدة مع وجود تباين فى ترتيب تلك العوامل بين بنك مصر والبنك المصرى الأمريكى .

وتوصى الباحثة فى هذا بتدعيم هذه النتيجة حتى يتم زيادة فعالية فريق العمل فى ظل المعايير التى تلائم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

٣/١ - عوامل زيادة فعالية فريق العمل :

أثبت الدراسة الميدانية أن هناك اختلاف بين ترتيب العوامل وليس العوامل بمعنى أن هناك اتفاق فى العوامل ولكن اختلاف فى أولويتها .

ولذلك توصى الباحثة :

على كل منشأة أن تضع فى الاعتبار الأولويات التى تراها مناسبة وقد اقتصر دور الباحثة على تحديد هذه العوامل فقط المؤثرة فى فرق العمل .

٣/ب نظم الإثابة والقيام بالوظائف :

لا يوجد اختلاف كبير على أن نظم المشاركة فى الثواب هى الأساس للقيام بالوظائف المختلفة سواء أتبع ذلك فى القطاع العام أو القطاع الخاص .

ومن ثم توصى الباحثة :

أنه يجب وضع نظام لتوزيع الإثابة وفقاً لمدى مساهمة كل عضو من أعضاء الفريق فى تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً " لأوزان نسبية " تحدد بناءاً على مدى مساهمة كل عضو فى تحقيق الأهداف . وليس أن يوزع هذا العائد بالتساوى بين كل الأعضاء

٤ - إيمان الإدارة العليا بأهمية العمل الجماعى وفعالية فرق العمل وذلك من خلال :

- دورات تدريبية للإدارة العليا .
- حضور مؤتمرات وندوات عن العمل الجماعى وأهميته .
- دورات تدريبية عن حلقات الجودة والإدارة اليابانية .
- السفر إلى دول لها تجارب متقدمة فى العمل الجماعى مثل اليابان

٥ - تقوم الإدارة العليا بالبنوك بوضع أستراتيجية للموارد البشرية تدعم فرق العمل عن طريق :

- وضع نظم للحوافز والأجور تدعم العمل الجماعى .
- وضع نظام للترقية تدعم العمل الجماعى بحيث يشترط للترقية الأداء من خلال العمل الجماعى والأشتراك فى فرق العمل ووضع برامج للتدريب تحث على العمل الجماعى .
- نظم الإختيار للأفراد الصالحين للعمل الجماعى من حيث التعرف على قيم وثقافة المتقدم للوظيفة وهل لديه إستعداد للعمل الجماعى أم لا .

٦ - تنشأ الإدارة العليا بالبنوك فرق عمل محفزة ومدربة على أداء مهام تجذب العاملين الآخرين على الإشتراك فى فرق العمل وتقوم هذه الفرق بأعمال هامة وحيوية داخل المنظمة مثل :

- المساهمة فى وضع أستراتيجية المنظمة .
- المشاركة فى حل المشكلات .
- العمل على حث زملاءهم على الحد من مقاومة التغير وإقناعهم أن هذا التغير يحقق أهدافهم .

٧ - قيام البنك المركزى بإلزام ومتابعة الإدارة العليا بالبنوك بممارسة العمل الجماعى عن طريق :

- تجميع وتوزيع المعلومات .
- التحديث وتواجد إبتكار للأفكار والأراء .
- العمل على وجود الرغبة للتطوير وثقل قدراتهم على أحداث هذا التطوير .
- معالجة القصور أو العيوب التى توجد بالمنظمة أو الأشتراك فى ذلك .
- إيجاد فرص للتعاون بين العاملين بما يتيح لأداء مهام فرق العمل .
- الإستفادة من الخبرات الماضية .
- العمل على رفع الروح المعنوية لديهم كفريق جماعى .

٨ - أن تعمل الإدارة العليا على وجود قنوات للإتصال بين أعضاء فرق العمل وذلك يؤدى إلى تعاونهم كفريق .

قائمـــة المـراجـــع :

أولاً : المراجع العربية :

١) د. أحمـد صقـر عاشـــور ، إدارة القـــوى العـاملة ، الأسس السلوكيـة وأدوات البحـــث التطبيقـــى ، الإسكـــندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٩٩ .

٢) د. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية . ١٩٩٨ .

٣) د. أمـين فؤاد الضـر غــامى ، د. هناء أحمد سيد ، د. متولى السيد متولى ، أساسيـات السلوك الإدارى ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٦ .

٤) د. جمـيل أحمـد توفـيق ، إدارة الأعمـال مدخل تطبيقى ، القاهرة ، دار الجامعات المصرى ، ١٩٨٩ .

٥) د. حـــامد أحمد رمضـــان بدر ، إدارة المـــوارد البشـرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

٦) د.حسن محمد خير الدين . د. ليلى شحاته ، د. زهـــير ثابت ، د. عادل لمريـــح ، العلـــوم السلوكـــية ، المبادئ والتطبيق ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ .

٧) د. راوية حسن ، السلـوك فى المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩ .

٨) د. عادل رمضان الزيادى ، إدارة المـــوارد البشـرية ، القـاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ .

٩) د. عادل رمضان الزيادي ، أصول الإدارة ، مكتـبة عين شمس ، ١٩٩٨ .

١٠) د. عبد الرحمن بدوي ، مناهـــج البحـث العلمـي ، الكويت ، وكالة المطبوعات . ١٩٩٩ .

١١) د. على السلمى ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٨ .

١٢) د. على السلمى ، إدارة الموارد البشـرية ، القـــاهرة ، مكتبـة غريب ، ١٩٩٨

١٣) د. على عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، جامعـة عـين شمس ، ١٩٩٩ .

١٤) د.على عبد الوهاب ، د. عايدة السيد خطاب ، إدارة الأفراد والعـــلاقات الإنســـــانيـة ، مكتـــبة عين شمـــس ، ١٩٩٩ .

١٥) محمد على شهيب ، السلوك الإنسانى فى التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٨

١٦) د. نفيســة محمــد بشــرى . العلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة نهضة الشروق ، ١٩٩٩

ثانياً . المراجع الأجنبية :

1- Benard Badington Smith &Alan Sharp , Manager & Team Development Ideas & principles Underlying Coperdale Training Butterwork Heineman, L.T.D. Yerdan -Hill Oxford, 1999.

2- Carles Margerison & Dick Mccann, Team Management, practical New Approaches, 1999.

3- Dean. R. Spitzer, Super Motivation : A Blue print for energizing your Organizational from top to Bottom , publisher, Amacon ., 1999.

4- Deborah Harrington -Mack. The Team Building , Tool Kit,Tactics And Rules for Effective Work place Team. Amacon, N.Y., 1999.

5- Dennis C.Kinalaw, Developing Superior Work Teams, Competitive Building Quality And The Cmpetitive Edge, University Association, Inc San Diego,California. 1999.

6- Dere K.pollinston , Understanding Employee Relations, A Behavior Approach, Addison - Welley . Publishing Company, I . N . C ., 1999.

7- Edith Weiner & Arnold Brown, Office Biology, Publisher: Master Media L . T . D ., 1999.

8- Frank, Sonnenberg Managing With A Conscience. How To Improve Performance through Intergrity, Trust And Cmmitment. Mc Graw-Hill, 1999.

9- John R.Katzen Bach Dougtas. K.Smith, The Wisdom Of Teams, Creating The Performance Organization, Harvard Business School Press, 1999.

10- Kenneth Stott-Allan Walker, Teams Team Work & Team Building, The Manager's Complete Gride To Teams In Organizations, Prentice Hall. N. Y., 1999.

11- Mark. L. Berinson , David. M. Levile, Basic Business Estatistics Concepts and Applications, Printer Hell, I. Nc, 1989, p.p.249.

12- Robert P. Lvecchio, Organizational Behavior, The Dryden Press, Harcurt Brace College Publishers, 1999.

13- Thomas P.Flannery, People performance Pay : dynamic compensation For Changing Organizations, The Free Press, 1999.

هوامش البحث :

(1) Frank, Sonnenberg, Managing With a Cons cience : How to Improve performance Though in Tegrity , Trust and Commitment , Mc Graw - Hill.Trouch 1998, P.p.4

(٢) د . على السلمى ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية القاهرة ، مكتبة غريب ١٩٩٧، ص ١٨

(٣) د. محمد على شهيب ، السلوك الإنسـانى فى التنظيــم ، القاهرة دار الفكر العربى ١٩٩، ص١٢.

(٤) د. نفيسة محمد بشرى ، العــلاقات الإنســانية ، القاهرة ، مكتبة نهضة الشروق ١٩٩٩ ص٢٧-٣٠.

(5) Deborah Harrington - Mack, The team Building, Tool kit, Tactics and RULES for Effective work place Team, Amacon, N,Y. 1998. p.p. 177.

(6) Kenneth Stott - Allan Walker Teams, Teams Works & Team Building. The Manager's complete gride to Teams in Organizations, prentice -Hall, N.Y, 1998, p.p.17-27.

(7) Ibid, p.p.65-66.

(8) DeBorah, Harrington -Mackin, Op, cit, p.p.4.

(9) Kenneth Stott - Allan Walker, Op. Cit, p.p 100-101

(10) Thomas P Flannery, people PER FORMANCE PAY : Dynamic Compensation for Changing orgamizations, The Free press, 1999 p.p. 10-11.

(11) Robert P. Vecchio, organizational Behavior, The Dryden press, Harcurt Brace COLLEGE Publishes, 1999, p.p. 101.

(12) Dennis C.kinalaw, Developing superior work Teams, Building Quality and The Competitive Edge, University Associates, Inc, San Diego, California. 1999, p.p. 101.

(13) Bernard, Badington smith and Alan Sharp, Manager and Team Development, Ideas and priniples Underlying Coperdale Training. Butterwork Heineman, L.T.D.YERDAN-Hill oxford. 1999, p.p 50-51.

(14) Ciarles margerisom and dick Mccann, Team Management, practical New Approaches, 1999. chapl, p.p. 1-25.

(15) Ibid, Op. 9-92.

(16) john R. Katzen Bach Dougtas K. Smith, The Wisdom of Teahs, Craems, Creating The perfor Mance Organization, Harvard Busimess School Pree, 1998, p.6.

(١٧) عادل رمضان الزيادى إدارة الموارد البشــرية ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٨ ص ٢٧٧

(18) John R . Katzenbach Douglas K. Smith, Op. Cit , P.P.115.

(19) Deannis C. Kinalaw , Op. Cit., p.P. 164.

(20) Dean R. Spitcer. Super Motivation : A Blueprint for Engergizing your Organizational From Top to Bottom, Amacon, 1999, p.p.7.

(21) Carles Margerisnam and Dick Mc-Cann, Op.p.p.150-164.

(22) Kenneth Stott - Allan Walker , Op.Cit., P.p8.10.

(23) Kenneth Stott - Allan Walker , Op.Cit., p.p17.

(٢٤) د . حامد احمــد رمضـــان بدر إدارة المــوارد البشــرية دار النهضة العربية القاهرة ٩٨ ص ٣٩

(٢٥) د. على عبدالوهـاب ، إدارة الأفراد مكتـــبة عين شمـــس ، القاهرة ٩٩، ص٧٥.

(26) Dere K.pollinston, Understanding Employee Relations, A Behavior Approach. Addison - Wesly pyblishing Company, I.N.c., 1999, p.p.44.

(27) Edith Weiner & Arnold Brown, Office Biology, publisher: Master Media L.T.D. 1999, P.P 5.

(28) Thomas P.Flannery, Op. Cit., P P.30

(29) Dennis C.Kinalaw, Op. Cit., P.P. 115.

(30) John R.K atzenbach - Dowfas K. Smith, p.p. 164

(31) Dennis C.Kinalaw, Op. Cit, p.p. 114.

(٣٢) سجلات الشــئون الإدارية فى بنوك القطاع العام والقطاع المشترك .

(33) Mark. L. Berinson, David M.Levile, business Estatistics concepts and Applications, ptinter Hell, I.Nc, 1989, p.p.249.

(٣٤) "ف" الجدولية = ٦,٦٣

(٣٥) إثابة الأفــراد بناءاً على المركــز الوظيفـــى أو الأقدمية أو الجدارة الفردية .

(٣٦) إثــابة من يكتســـبون معلـــومات أو مهـــارات جــــديدة .

(٣٧) توزيع نسب محددة من العــائد المحقــق علـــى الجمــيع .

(٣٨) إثابة الفـــريق ككل بنـــاءً على الأداء الكلـــى والفعـــالية الجماعية .

(٣٩) تتفاوت الإجابات من رقــم (١) إلى رقم (٥) ، مع ملاحظة أن رقم (١) هو أقــل الدرجــات ورقـــم (٥) هو أعلى الدرجات المعطاه للعبارات المختلفة .

أستقصاء

أثر بيئة المنظمة على فعالية فريق العمل بالقطاع المصرفى العام والمشترك

أولاً : معايير بيئة المنظمة :

العوامل المختلفة	٥	٤	٣	٢	١
أ) مدي تحقيق فرق العمل للنتائج المطلوبة :					
١- العمل بجدية وفقا لتخطيط مسبق .					
٢- تحقيق الأهداف واقتراح حل المشكلات .					
٣- اتخاذ القرار فى الوقت المناسب .					
٤- رفع كفاءة الخدمة المقدمة .					
٥- تقوم المنظمة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية مما يساعد الفريق من تحقيق النتائج وذلك من حلال :					
أ) تشجيع روح المنافسة الفريق .					
ب) تنمية مهارات الأفراد لزيادة الكفاءة .					
ج) تحمل المسئولية الكاملة تجاه العمل .					
ب - الاستعانة بالوسائل غير الرسمية :					
١- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق بعضه مع البعض .					
٢- هناك اتصال دائم بين أعضاء الفريق والعملاء .					
٣- محاولة الفريق التكيف والمرونة تبعاً لتغير الظروف .					
جـ - تنمية العديد من المشاعر لدى فرق العمل :					
- التضامن بين أعضاء الفريق فى حل المشكلات .					
- الشعور بالالتزام فى الأعمال المنوط بها أدائها .					
- ولاء أعضاء الفريق للمنظمة .					
- الشعور بالفخر والإعتزاز بالعمل الذى يؤدونه .					
- الشعور بالثقة والأمان بين أعضاء الفريق بعضهما البعض .					
د - متطلبات القيادة الرشيدة فى فريق العمل :					
١- أن تتبع القيادة من الفريق .					
٢- يقوم القائد بمراقبة الأداء ومراجعة الأخطاء .					
٣- شعور أعضاء الفريق بالثقة تجاه القائد .					
٤- إشراك القائد جميع أعضاء الفريق دون تحيز .					
٥- تشجيعهم على المخاطرة إذا اقتضت الظروف .					

ثانياً : النظام المتبع فى إثابة فريق العمل :

العوامل المختلفة	٥	٤	٣	٢	١
- النظام التقليدى [٣٥] . - الإثابة تبعاً للمعرفة والمهارة [٣٦] . - المشاركة فى الثواب [٣٧] . - الإثابة الجماعية الأداء [٣٨] [٣٩] .					

ثالثاً : المساهمة فى زيادة فعالية فرق العمل :

العوامل المختلفة	٥	٤	٣	٢	١
١ " النصح " • تستطيع فرق العمل الحصول على المعلومات المختلفة من عملها . ٢ " التحديث " • تقوم فرق العمل بالخلق والابتكار . ٣ " الترفيه " • تحصل فرق العمل علي فرص الترقية المختلفة . ٤ " التطوير " • تستطيع فرق العمل المساهمة في تطوير العمل . ٥ - " التنظيم " • تنجح فرق العمل فى تحقيق أهدافها . ٦ - "الإنتاج " تقوم فرق العمل بأداء الأعمال الموكل إليها أدائها . ٧ - "الرقابة" هناك توازن بين إنتاج الفريق مقارنة بمستويات الأداء المطلوبة . ٨ - " الصيانة " • تساهم فرق اعمل فى معالجة القصور أو العيوب التى تقع فى المنظمة . ٩ - " التعاون " • تتعاون فرق العمل مع بعضها البعض .					

Work-Related Stress: Its Reasons, Consequences, and Management

(An Applied Study on the Petroleum Sector)

Maha Hafez Ahmed, Ph.D.
Personnel and Behavioral Sciences Department
Sadat Academy for Management Sciences

Introduction

Work-related stress and workplace health have become issues of great importance over the last decade. Given the value of work in the society, the amount of time spent at work, and the current changes affecting the nature of work, it is not surprising that work-related stress appears to be increasing (Szymanki et al., 1996, p. 28). As a result of the rapidly changing global economy, organizations are operating in cultures of increased speed, efficiency, and competition. Consequently, economic imperatives and the need to retain competitive advantage have resulted in restructuring and uncertainty. These changes in the nature of work have paved the way for stress in the workplace (Kendall et al., 2000, p. 3).

Stress clearly affects workers in all sizes of firm, and in the public sector as well as the private sector; however, studies showed that the public sector has higher levels of stress (TUC, 1996, p. 1). If work-related Streaa is not recognized, acknowledged, and managed appropriately, it can lead to serious illness ranging from heart disease to mental disorders, to productivity decreases and to substantial rehabilitation costs (Kendall et al., 2000, p. 9 - 1 3).

In spite of the growing interest and importance of work-related stress, any discussion of work stress must avoid making the impression that work is a psychologically "dangerous activity" as it is not necessarily inherently stressful. Indeed, the intrinsic value of work to the health and life satisfaction of the employee is well recognized (Probert, 1990, p. 59 - 63). Early philosophers such as Freud and Alder contended that work forms an integral part of basic human existence (Robbins, 1998. P. 174 - 5). In his well-accepted theory of development, Erikson (1950) noted the importance of work to individual's sense of selfhood (p. 103). Motivational theorists such as Maslow (1968) have suggested that work does not only fulfill basic needs for security, food, or shelter, but also provides a means by which higher level needs, such as need for competence, meaning, social engagement, are met (p. 200 -20). Most recent researchers have shown that work is integrally involved in the process of identity development and self-esteem (Winefield et al., 1993, p. 87). Work, therefore, plays a major role in people's lives and wields an important influence on their sense of well-being and identity (Barling, 1990, p. 72; Feather, 1990, p. 56).

Importance of the Study

In the past, workplace health concerns centered mainly on safety and physical working conditions, such as hazardous toxins, cleanliness, noise, cigarette smoke, and work overload. But in recent years, complaints from job stress have skyrocketed (Combat job stress: Does work make you sick?, 1999, p. 1). Health care costs consume a growing part of doing business. Job stress has been estimated to cost $150 billion per year in absenteeism, diminished productivity, compensation plans, health insurance, and direct medical expenses. Due to stress, 500 million work days are lost each year due to illness and disability, 93 million to back problems, and 23 million to cardiovascular complaints (Cahill, Landsbergis, and Schnall, 1995, p. 12).

A European study referred to by the European Agency for Safety and Health at Work stated that 28% workers reported stress-related health problems. This makes stress the second most reported problem after back-pain (30%) and amounts to 41 million workers affected by work-related stress each year in the European Union. The following is an extract from a press

release by the International Labor Organization in Geneva: "A study of mental health policies and programs affecting the workforces of Finland, Germany, Poland, United Kingdom, and United states shows that the incidence of mental health problems is increasing as many as one in ten workers suffering from depression, anxiety, stress or burnout, which lead to unemployment and hospitalization (Work-Related Stress - Different Meanings To Different People, 2000, p. 3). The US National Institute for Occupational Safety and health (NIOSH) lists as possible consequences of work-stress, cardiovascular disease, musculoskeletal disorders, depression, burnout, increased danger of workplace injury, cancer, ulcers, impaired immune functions and suicide; other consequences are absenteeism, high staff turnover, high levels of sick leave and conflict (Sauter et al., 1999, p. 7 - 10). In Western Australia Statistics produced by WorkCover Western Australia show that the duration of work-related stress claims increased by 14.6% between 1996/97 and 1997/98. The majority of work-stress claims had durations of 6 to 59 days or over 121 days. The average cost per claim was $27,519 in 1997/98. Work-related stress claims increased by 34.9% between 1995/96 and 1998/99. It is generally agreed that these figures represent only the "tip of the iceberg" since many incidences result in workers' compensation claims (Kendall et al., 2000, p. 84 - 86).

In addition, realizing the following facts about stress have emphasized the importance and impact of work-related stress:

1. Stress plays a role in 80% of all illness.
2. Stress is the single biggest issue many disability programs face.
3. Stress claims rose 30% between 1996 and 1998, and most companies spent two to three percent of their payroll on short-term disability claims, half of which may be stress-related.
4. Direct costs of work-related stress include grievance, complaints, litigation, turnover, and reduced performance.
5. Indirect costs include low motivation, low morale, faulty decision making, poor work relationships, and missed opportunities.
6. Between 70% and 80% of absentee days are related to stress as headaches, back pain, asthma, exhaustion, and chronic fatigue.

The causes of stress include overwork, organizational change, unreasonable deadlines, office politics, and lack of recognition (Kenny, 2000, p. 18 - 21).

Therefore, organizations must develop the art of stress management to keep at a level of stimulation that is healthy and enjoyable; in other words, they should be able to monitor and control stress so that the individual can operate at a level that is most comfortable and the organization most productive.

Problem of the Study

Where workplace matters once focused on the safety issues of physical working conditions (such as: hazardous materials, noise, cleanliness, lighting and physical work overload), concern is now concentrated on the escalation of complaints relating to psychological stress (Ivanevich et al. 1990, p. 252). Several studies have linked stress in the workplace to increased absenteeism (Cooper and Cartwright, 1994, p. 459), poor work performance (Kohler and Kamp, 1992, p. 39), health problems and staff turnover (Cooper, 1986, p. 327). A recent study found that stress was associated with depression, anxiety, sick leave, and propensity to leave (Quine, 1998, p. 36 - 38).

Knowing more about work-related stress, in particular, and trying to identify its indicators, causes, and effects will allow to control and manage the stress levels when it is causing problems in the workplace, assist on changing the work environment, and providing employees with help to reduce high levels of stress (Williamson, 1994, p. 168 - 9). If this is done successfully, organizations can be more productive, efficient, and competitive, cutting direct and human costs associated with job stress.

Objectives of the Study

The study aims to address the following issues and to acquire complete comprehension to them.

1. Identify the key factors that contribute to the phenomenon of work-related stress.
2. Examine the problems associated with work-related stress.
3. Identify the major features of healthy stress-free organization.
4. Develop organizational and individual stress management strategies.

Study Questions

Based on the mentioned objectives, the study will be answering the following questions:

1. What is stress?
2. What are the factors that contribute to the occurrence of stress?
3. How does work influence stress?
4. What are stress effects and impact on work?
5. What are the policies on workplace stress?
6. How to regulate stress at work, both on the individual and organizational level? In other words, what are the strategies to adopt to manage stress in order to prevent or, at least, reduce it? And the role of the different parties?

What 's Job-Related Stress

What is stress? Stress is anything that stimulates an individual and increases his level of alertness (Shirom, 1982, p. 21). The word stress drives from the Latin word "Stingere" meaning to draw tight and was used during the seventeenth century to describe hardships or affliction (Ellis, 1999, p. 2). Stress, as defined by Robbins (1998), is a dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, constraint, or demand related to what he or she desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important (p. 653).

As for work-related stress, the Japanese call it Karoshi. It means the sudden death by heart attack or stroke caused by too much work (Daily, 1998, p. 2/2). According to the US National Institute for Occupational Safety and Health (Sauter et al., 1990, p. 1145), work stress refers to the harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker. Job stress can lead to poor health or even injury.

Thus, stress is found in all workplace; however, it can have good and bad effects on individuals, their work performance, and their health and well-being (Williamson, 1994, p. 163 - 5). So, it is important to note that not all stress is negative or bad. For instance, in his early work on the topic of stress, Selye (1976) conceptualized two categories: namely good or desirable (eustress) and bad or undesirable (distress). Eustress, at least challenging, can produce positive effects such as maximization of output and creativity; without this positive stimuli, life can become stressful. In contrast, distress is evident when a person perceives himself or herself as having no ability to control a stressful event. Distress is likely to result in loss of productivity and a decline in the overall levels of well-being (p. 15 - 17). However, in this study, the only interest is in the negative or undesirable stress.

Work-related stress is reflected in a person's behavior. Stressed workers smoke more, eat less well, have more problems with alcohol and drugs, have more family problems, are less motivated on the job, have more trouble with co-workers, and have more physical illness (Cahill, Landsbergis, and Schnall, 1995, p. 10 - 12). Typical behavioral changes are reduced performance, deteriorating relationships, indecisiveness, irritability, absenteeism, and health complaints with symptoms ranging from boredom, insomnia, fatigue, depression, listlessness, diarrhea, cramps, constipation, palpations, itching, confusion to an inability to concentrate and feelings of being overwhelmed. In extreme cases, stress can manifest itself in the form of aggressive and threatening behavior that in turn can lead to stress by other employees (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 3).

Hypothesis of the Study

The study is revolving around one major hypotheses which is "The workplace stress is not only unhealthy for those being stressed out but also for the organizations which are allowing it to continue."

Methodology of the Study

The study evolves out of an interest to investigate the well-being of the middle level managers in the petroleum sector in what is acknowledged as a "challenging working environment". The petroleum sector is selected as the domain of study as it is one of the most important sectors in the Egyptian economy. The middle managers are the focus of the investigation since they represent the main vehicle to implement the top management strategies through monitoring lower levels in the organization.

Data was collected by a means of a survey that was administered to a random sample of the middle managers. The study achieved a response rate of 61% (N=166).

Besides, of course, a desk study was conducted to gather secondary data and information about stress and its related issues.

The study is based on the stress model presented by Dailey (1998). The model is illustrated in the following figure.

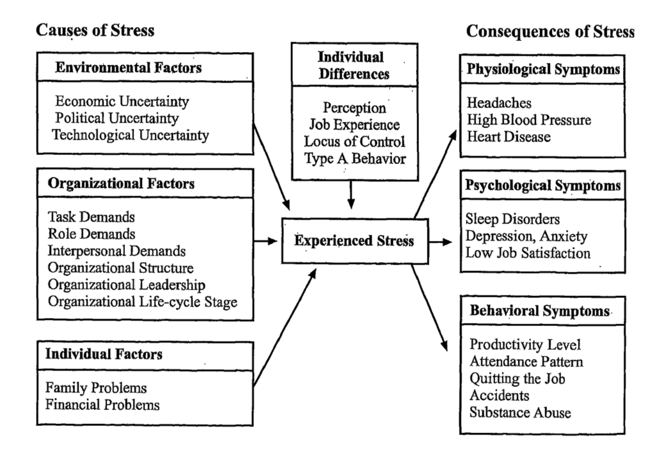


Figure: The Stress Model (p. 2/5)

According to this model, researchers agree that the causes of stress fall into three categories:
1. Environmental factors:
- Economic factors representing the apprehension that people experience when employment conditions deteriorate and job insecurity rises for the worker.
- Political uncertainty.
- Technological uncertainty inducing job stress through technological breakthroughs and its attendant knowledge to obsolescences.

2. Organizational factors:
- Task demands that include the extent to which the employee experience autonomy, variety, and feedback about performance; also the physical environment is included.
- Role demands that refer to conflicts that arise between the employee's personal values and supervisory and organizational values, in addition to, conflicts in the expectations among peers, supervisors, and the employee.
- Role ambiguity.
- Interpersonal demands referring to the pressures created by groups and the employee's co-workers.
- Organizational culture referring to the extent to which the organization is highly formalized with extensive work rules and policies that strain the work choices of employees. Also, centralization is an aspect of organizational structure that can act to limit the discretion in decision making.
- Organizational leadership.
- Organizational life-cycle stage referring to the stages of establishment, growth, maturity, and decline.

3. Personal life factors:
- Family problems.
- Financial problems (Daily, 1998, p. 2/4 - 2/8; Robbins, 1998, p. 655 - 6).

As for the consequences of stress, they are grouped into:
- Physiological symptoms referring to the changes in metabolism that accompany stress.
- Psychological symptoms that threaten the mental health of the employee.
- Behavioral symptoms that relate to changes in performance, absenteeism, hopping from job to job, altered eating habits, exercise patterns, cigarette smoking, use of alcohol and drugs, rapid speech pattern, nervous fidgeting and withdrawal behaviors (Daily, 1998, p. 2/9 - 2/11).

Employers reported that those stressed-out employees make more physical and mental health insurance claims, are less productive, and exhibit more absenteeism, turnover, and substance abuse (Daily, 1998, p. 2/10; Robbins, 1998, p. 659 - 61).

The individual characteristics provide the mechanism that allows the person to interpret stressors in a positive or a negative fashion (eustress or distress). These factors also moderate the relationship between potential stressors and experienced stress.
- Perception shows that people react less to the reality of the situation than to how they interpret and perceive the situation. Thus, apprehension about an upcoming job event is usually much worse than the event itself.
- Job experience is a powerful stress reducer once it is acquired. However, the absence of job experience is a powerful stressor that can be a basis for role ambiguity and fears of inadequate or obsolete knowledge.
- Locus of control refers to a pattern about the connection between behavior and its consequences. Internalizers, who believe that they are in control of their lives because they are responsible for things that happen to them in life, perceive their jobs to be less stressful than do externalizers.
- Type A behavior is defined as "an action-emotion complex that can be observed in any person who is aggressively involved in chronic, incessant struggle to achieve more in less and less time against the opposing efforts of other things and other people,. Aggression, hostility, and anger contribute more to experienced stress. This tendency is strongly correlated with forms of heart disease (Dailey, 1998, p. 2/8 - 2/9).

Limits of the Study

Work-related stress is a very complex topic. This paper is not attempting to address it in all of its aspects.

First the paper is going to address stress as being undesirable leading to negative impact on the employee and the organization.

Second, the environmental factors and the personal factors are not considered in this study as they fall outside the control of management. The main concern will be with the organizational factors causing work-related stress. It is assumed if the right strategies are set to manage such organizational causes of stress, both the organization and employee well-being will be enhanced and improved.

Third, the importance of individual differences can not be ignored in discussing stress and initiating prevention strategies to cope with stress. However, scientific evidence suggests that certain working conditions are stressful to most people, such as: excessive workload demand. Such evidence argues for greater emphasis on working conditions as the key source of job stress and for job redesign as a primary prevention strategy (Sauter et al., 1999, p. 4).

Based on this, the study is mainly concerned with the organizational factors causing stress, its effects, and how to manage stress through dealing with such causes via effective strategies.

Findings of the Study

The findings of the study can be summarized as follows:

A. ***Stress and its Causes***

- Respondents pointed out that stress refers to pressure and its effects. In other words, respondents addressed stress as setting strain on employees.
- Respondents particularly approved of the dismissal of the term "positive stress" though some wanted the definition to show that stress was not a personal weakness.
- Many respondents felt that, since it was impossible to separate work-related stress from nonwork stress, stress should be managed holistically. However, others felt that a judgment should be made about the predominant cause, and that employers should not be held liable for matters outside their control. Still others thought that there are sufficient workplace-only causes of stress that need to be considered.
- Based on the desk study, the researcher has identified the different causes of stress and tried to find out if they are applicable in the petroleum sector. The researcher has identified five major categories of causes of stress (Aguis, 1999, p. 1; Cahill, Landsbergis, Schnall, 1995, p. 1 -4; Seven steps to reduce stress at work, 2000, p. 1 - 2; and Stress In The Work Place: Stress Costs and Costs Plenty, 1995, p. 1 - 5).

Stress Cause		Percentage
Factors unique to the job		
	Repetitive tasks	21%
	Feeling out of control	15%
	Feeling direction-less	13%
	Unrealistic deadlines	40%
	Long and difficult hours	14%
	Inadequate staff and resources	15%
Role in the organization		
	Jobs exceeding authority and resources	37%
	Work overload	42%
	Conflicting demands	39%
	Role ambiguity	19%
	Increasing commitments	38%
	Lack of involvement in decision making	27%
Career development		
	Lack of promotions	28%
	Lack of career paths	36%
	Lack of training, especially for new technologies	36%
Interpersonal relationships		
	Poor communication	53%
	Unfair and demanding managers	25%
	Unsupportive and abrasive co-workers	28%
	Office gossip	32%
	Personality clashes	28%
	Power struggles	26%
Organizational climate		
	Efforts to reduce costs	10%
	Uncertainty and lack of information about change	37%
	Discrimination	27%
	Authoritative management style	22%
	Staff turnover	5%
	Hire and fire culture; i.e. job insecurity	2%

Figures add more than 100% as more than one response is possible.

Through the analysis of the above figures, it is found out that interpersonal difficulties is the primary source of work-related stress, with poor communication being the major problem. In addition, role played in the organization is mainly characterized as being overloaded and having no resources to back up, besides having conflicting demands. Career development, especially lack of career paths and training in new technologies, has to be considered as a source of stress. As for factors unique to the job, the main source of stress is the unrealistic deadlines set on the middle level managers to complete their assignments and fulfill their tasks. Lastly, the organization climate is healthy to some extent; however, lack of information about change and discrimination are still a cause of stress; on the other hand, the staff turnover and job insecurity as sources of stress are of negligible effect.

B. ***Stress and its Consequences***

- About 94% of the respondents agreed that stress at work is a health, safety, and welfare issue as it can affect health and well-being. In other words, there is a little dispute against stress having a significant negative impact on the well-being of both the individual and the organization.
- The consequences of work-related stress can be summarized in two words: suffering and financial loss.
- Respondents agreed that the indirect costs to employers of stress related illness are staggering out but unfortunately employers rarely actually attempt to estimate those costs. Instead, the employers simply treat absenteeism, high labor turnover, and low productivity as an intrinsic part of running business or simply blame the problems on the workforce with the allegation that workers are simply lazy, old, or slow. This has matched what was stated by Ellis (1999, p. 22 - 23).
- From the desk study, it is deduced that "employees suffer from low morale, burnout, anxiety, lost income, and even unemployment associated in some cases with the inevitable stigma attached to mental illness. For employers, the costs are felt in terms of low productivity, reduced profits, high rates of turnover and increased costs of recruiting and training replacement staff. For governments, the costs include health care costs and insurance payments as well as the loss of income at the national level" (Fox et al., 1993, p. 39 - 45).

C. ***Stress and its Management***

- Employers do not know what stress is and hence are not solving problems before they become acute. They are generally not capable of either solving the problems that create stress or able to get their employees the right people to help them solve problems.
- Too often, employers want these problems to just go away. The employer may see the stressed employee as an inconvenience or a nuisance. They believe that they have more important things to do in running their business; they do not see themselves being the solution to their employees' personal problems. They expect the medical profession to solve these stress problems.
- About 98% of the respondents thought that more should be made to tackle stress. The main reasons given for taking action were because stress can lead to sickness absence, and ill-health retirement, as well as ethical and legal issues. Those who answered "no" were concerned with issues such as stress being an individual response to pressure. They did not wish to state interference in this area and linked stress at work to issues about life-style and non-work pressures. However, it should not be ignored that stress creates enormous costs, both financially and in human-terms, although the costs are difficult to quantify as a result of misleading statistics, unreported instances, staff turnover, and inconsistent recording (Kendall et al., 2000, p. 3).
- Employers are not adequately trained to recognize stress problems or situations early.
- 35% of the respondents illustrated the importance of the workplace as an important environment to educate individuals and raise their awareness of mental health difficulties in order to target mental health problems and prevent them from developing.
- Respondents recognized a need for a range of people to do a range of things to tackle stress,

including government in tackling the overarching socio-economic factors that cause stress generally; strong emphasis on risk assessment by employers; and some respondents considered that employees have a share responsibility for their stress.

- Respondents broadly supported the concept that the ideal was to prevent stress before it occurred, through the good design of work and the adaptation of good management practices. It could be monitored through a range of organizational measures. On a more practical level, there were suggestions of tackling stress as soon as it affects the well-being or the employees' ability to do their work. It certainly has to be tackled before employees collapse.
- There was a major support to educate employers that stress can be caused by work and can make people ill, and to inform employers about the action they can take at any organizational level to prevent it.
- Majority of respondents pointed out that there should be an assurance that stress reduction programs must be reinforced and monitored.
- It was agreed that the approach to reduce or prevent stress is a mutual responsibility of the employer and the employee, though some respondents have reservations. That's why, researches agree that both the job and the person play a role in situations of work-related stress. Therefore, when analyzing work-related stress, it is important to obtain an objective understanding of both the demands of the job and the vulnerability of the person (Freeland and Lubin, 1988, p. 37).

Stress Management Strategies

After conducting the field study on the middle level managers in the Petroleum sector (to identify the causes of work-related stress, its consequences, and the actions taken to overcome it) and after consulting the different material available to the researcher on how to manage stress, what follows is an action plan to be considered by both the employees and management to reduce the stress level in their organizations.

It is worth noting that to reduce work-related stress means reducing illness, pain and suffering for people and improving productivity and corporate results for business (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 3).

A. ***Creating a Stress Free Work Environment***

To have a stress free organizational culture, the following list of management principles is conductive.

- Develop, jointly with staff, an organizational stress management policy and grievance procedures that cover both preventative strategies and the provision of help.
- Communicate and apply the organization's stress management policy in a top down approach, i.e. demonstrate that management is serious about the prevention of stress.
- Ensure that people are employed in accordance with their capabilities and skills.
- Provide employees with genuine opportunities to participate in decisions concerning issues such as their roles, workloads, responsibilities, occupational safety, career developments, and future employment prospects.
- Stressful jobs are high in demands and low in control; so, create an organizational culture where employees have a sense of control and ownership of their work.

Create a work environment that takes employee's responsibilities outside the job into account.

This list demonstrates that the prevention of work stress is primarily about open and honest communication between employers and employees. Also, it is about maintaining people's sense of security, dignity, recognition, and respect (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, p. 4).

In building the strategy of a stress free organization, the researcher used the strategy identified by Cahill, Landsbergis, and Schnall, (1995) as a base.

- Offer a work-related job which sends a message to the employees emphasizing that management is concerned about them and about their stress levels. This can be done in either a half or a full day session.

- Form a work-related stress committee which could meet on an ongoing basis and formulate a strategy for improving the work environment in the organization. Group membership in this committee should include both management and employees. In addition, it is essential to provide this committee with adequate resources to make a serious and sustained effort; the resources may include access to relevant consultants, training materials, relevant records, and release time.
- Increasing employees' sense of control and participation in the work place; this will work out through (1) using staff meetings more effectively to encourage participation and input, and (2) developing autonomous work groups.
- Increasing the skill levels of employees; this is to be achieved through: (1) increased skill-based training, (2) use career ladders to reward skill development, (3) use of job rotation to expand skills, (4) use of job redesign to increase the range of skill needed, and (5) healthy use of computers for skill development.
- Increasing levels of social support; its key components are (1) training in proactive supervision emphasizing positive feedback, employee growth and development, open lines of communication, and strong levels of support, (2) training in conflict resolution and team building, and (3) appropriate use of staff retreats.
- Improving the physical working conditions; this includes (1) improving indoor air quality, (2) reducing levels of physical hazards, and (3) job redesign to reduce incidence of repetitive strain injuries; that is reducing repetitive work, awkward work postures, and heavy lifting.
- Healthy use of technology which entails (1) healthy use of computers (while computers can be a tremendous help in work, they can increase stress levels if the computer work is poorly designed), (2) staff involvement in choosing new equipment
- Maintaining job demands at healthy levels; possible strategies are (1) reduced use of overtime, (2) caseload restrictions, (3) brake mechanism (an administrative group designed to reduce the amount of change the organization initiates), and (4) formation of "What we do not need to do?" committee whose primary task is to find out low priority or unnecessary tasks.
- Providing job security and career development including (1) extension of career ladders and (2) expansion of responsibilities and tasks.
- Providing healthy work schedules which (1) reduce use of forced overtime, (2) rotate shifts in a forward (day-to-night) schedule, and (3) use flextime and other alternative work schedules.
- Improving personal coping mechanism. These are individual strategies to help employees reduce stress; they include: (1) improving diet of employees, (2) encouraging the employees to exercise, and (3) training in deep muscle relaxation techniques, (4) training in effective cognitive strategies, (5) training in substance abuse awareness (not to drink more, not to take more prescription medication, not to take illegal drugs), and (6) organize discussion groups on healthy stress reducers, and (7) allow for transition time for employees to relax for 20 - 30 minutes before assuming family responsibilities (stressed-out employees on the domestic domain show negative consequences at work) (p. 3 - 9).

That's why, the three levels of strategies to reduce stress are:

1. Personal intervention strategies designed to help employees to cope more effectively with stress; they include: diet, exercise, cognitive techniques, employee assistance programs, and relaxation training.
2. Small group interventions intended to help workers to develop more social support both on the job and at home; they entail: supervisory training, family counseling, team building, and sensitivity training.
3. Structural or organizational strategies directed towards improving conditions at work; they encompass: modifying shifts, reducing physical hazards, improving career ladders, modifying the use of training and technology, job rotation and enrichment, increasing skill levels, and worker decision

making (p. 13).

B. ***Strategies Adopted by the Individual and the Organization***

No standardized approaches or simple "how to" manuals exist for developing a stress prevention program. Program design and appropriate solutions will be influenced by several factors: the size and the complexity of the organization, available resources, and specifically the unique types of stress problems faced by the organization (Sauter et al., 1999, p. 11).

Effective help addresses the cause of the problem and not only the symptoms. This help comes from employers and managers who have the authority and skills to address the cause of the problem. This requires listening, communication, and a willingness to look at work-related stress from the affected person's perspective. In addition, other approaches have to be considered. Frequently, the assistance of health professionals with appropriate qualifications and skills may have to be sought (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 5).

How to deal with stress is divided into two parts. The first part addresses what an individual can do to help himself better cope with pressures of work and the second part is what the employer / the organization can do to reduce the amount of stress produced by a particular job.

I. Strategies for the Individual

Managing stress well is not easy and takes time and practice. Developing coping skills is important for the health and well-being (Heathfield, 2000, p. 1). An employee can take personal responsibility for reducing his stress level. Individual strategies that have proven effective include implementing time management techniques (Robbins, 1998, p. 661), relaxation (Daily, 1998, p. 2/12; Robbins, 1998, p. 661), exercise, diet; opening up, seeking professional help (Daily, 1998, p. 2/14; Gordon, 1999, p. 286 - 7), and learning to identify and reduce sources of stress (Gordon, 1999, p. 287).

To effectively cope with stress, the employee must assess the next variables so as determine the pace and the effectiveness of his work:

1. Time demands: It refers to the time allotted for the completion of work tasks.
2. Sequencing and priority setting: It refers to the amount and type of work to be done.
3. Personality style: It refers to whether the employee is fast or slow, enjoy many tasks together or one at a time, prefer details or a broad perspective.
4. Quality demands: It refers to the level of quality required to the various tasks performed.
5. Tension level: It refers to how tense the employee is.
6. Level of resistance: It refers to how healthy and well-rested the employee is.
7. Emotional state: It refers to whether the employee is positive or negative, optimistic or pessimistic, relaxed or perfectionistic.
8. Environmental problems: It is concerned with lighting, ventilation, noise; i.e. it refers to the comfort and convenience at the workplace.
9. Rhythm and timing of others: It refers to how the co-workers affect the employee's pace and style of working (Job Stress, 2000, p. 3).

According to Blood (1996), a comprehensive stress management program consists of three elements:

1. Life situation interventions: It refers to avoiding, managing, modifying stressors in the immediate environment through using effective communication skills, behaving assertively, working as a part of a team, negotiating for win-win situations, developing an appreciation for diversity among people, and learning about change in the workplace.
2. Perception interventions: It refers to modifying the way of thinking about stressors. This is attained through developing an awareness of the thought process about things and events. To improve the thought process, consider the big picture, question the logic of the assumptions made, ask for evidence, look for exceptions, challenge the simplistic thinking and handle more complex explanation for the situation,

look for creative approaches, and reassure that effective responding to danger without considering the situation a major emergency.
3. Emotional and physiological interventions: It refers to managing the way body responds to stress. This will require breathing deeply, using relaxation training to reduce emotional and physical arousal, and using exercises to utilize the energy created by the stress response (p. 1 - 3).

Keeping a stress diary is an effective way of finding out both what causes stress and what level of stress is preferred. In this diary, the employee notes stress level and how he feels through out the day. He records routine stress and, in particular, more stressful events, along how he handles such situations. After few weeks, he should be able to analyze this information. It is important as the employee is carrying out this analysis to note down the outcomes of the jobs done while being under stress. This should be giving him two types of information: (1) the level of stress he is happy with and makes him work most efficiently, and (2) the main sources of unpleasant stress; he should understand what circumstances make the stress particularly unpleasant, and understand whether the strategies used to handle stress were effective (A Plan For Managing Stress, 2000, p. 1 - 3).

According the Cooper (1993, p. 1 - 2) and Malone (1998, p. 1 - 2), there are some actions to consider to avoid stress:
1. Get organized: Getting priorities straight will help the employee plan his day and provide him with a road map of where he is going. By doing this, he will follow a straighter path and not be so overwhelmed and lost.
2. Remember time limits: Trying to fit the work load with the working hours, putting too much load requiring more time is impossible and will leave the employee frustrated and feeling like a failure.
3. Leave home without the perfectionism: Nothing is perfect or will be perfect, so the employee must stop to make every project, every situation, and every decision perfect. "Just do your best and leave it at that" is the rule to follow.
4. Drop the superman approach: The employee should be working with his pace and maintain a steady flow or rhythm.
5. Try to maintain a positive attitude: Negative thinking drains one's energy and motivation. The employee must think positively about what he is doing.

Cooper (1993) also added:
- The employee should share his feelings with others.
- He should get advice from other professionals at work when facing problems with other colleagues or clients.
- He should define the business; in other words, make sure others understand what the employee is doing so as not to have a clash in expectations.
- He should spend some time by himself.
- He should nurture the relationships that nurture him.
- He should be alert to excuses for overwork.
- He should rejuvenate himself regularly.
- He should seek the right doctor if he needs help (p. 3).

An important tip provided by Heathfield (2000), the employee should learn to say "NO" for the activities which he does not have to do. An additional point, he can not be all things to all people (p. 4 - 5).

II. Strategies for the Organization

In order to successfully prevent stress, management must be aware of the steps of the stress prevention process:
1. Problem identification: This step is concerned with exploring the scope and source of a suspected stress problem in the organization. Group discussion among managers, labor representatives, and employees can provide rich sources of information. Such discussions are needed to design formal surveys for gathering input about stressful job conditions from a large number of employees. Information should be obtained about employee perceptions about their job conditions and perceived levels of stress, health, and satisfaction. Moreover, objective measures such as absenteeism, illness, and turnover rates, or performance

problems can be examined to gauge the presence and scope of job stress. Data should then be summarized and analyzed to answer the questions about the location of a stress problem and job conditions that may be responsible. This step may require the help of experts from a university or consulting firm.

2. Design and implement intervention: This stage is set for design and implementation of an intervention strategy. A team is asked to develop recommendations based on the analysis of data and consultation with outside experts. Before any intervention occurs, employees should be informed about actions that will be taken and when they will occur.
3. Evaluate the interventions: Evaluation is necessary to determine whether the intervention is producing desired effects and whether changes in direction are needed. Time frames for evaluating interventions should be established. Moreover, evaluations should focus on the same types of information collected during the problem identification phase of the intervention, including information from employees about working conditions, levels of perceived stress, health problems, and satisfaction. Employee perceptions are usually the most sensitive measure of stressful working conditions and often provide the first indication of intervention effectiveness. Adding objective measures may be useful. However, the effects of job stress interventions on such measures tend to be less clear-cut and can take a long time to appear (Sauter et al., 1999, p. 12 - 15).

There are three stages of interventions to deal with stress:

1. Primary interventions: They are concerned with taking preventative action to reduce or eliminate causes of stress (stressors). Management of stress has involved the development of occupational health and safety legislation in an attempt to create "healthy organizations."
2. Secondary interventions: They are concerned with the prompt detection and management of stress by increasing self-awareness and improving stress management skills. The strategies include interventions such as Employee Assistance Programs and psychological counseling.
3. Tertiary interventions: They are concerned with the rehabilitation and recovery process of those individuals who have suffered or are suffering from ill-health as a result. At this stage, employees are usually managed individually though medical or psychiatric interventions (Earnshaw and Cooper, 1996, p. 78 -91; Baker and Saunders, 2000, p. 3; Kendall et al., 2000, p. 88 - 100).

Strategies considered by management to reduce stress include improved personnel selection and job placement, use of realistic goal setting, redesigning of jobs (to give employees more responsibility, more meaningful work, more autonomy, and increased feedback), increased employee involvement, improved organizational communication, and establishment of corporate wellness programs (Gordon, 1999, p.288; Robbins, 1998, p. 662 - 3).

These are some tips for management to reduce stress level in the organization:

- Reward performance and productivity, not "face-time" spent working.
- As a supervisor, live by your values and encourage employees to live by theirs.
- Build respect based on trust and respect (Daily, 1998, p. 2/13 - 2/14).

In addition, Malone (1998) stated that caring is the most important part to motivate people; that is why, a manager has to make people feel that they are important, valued, appreciated in order to continue to produce at top performance. This requires the management to practice the following to reduce stress level:

1. Praise positive work; do not take it for granted.
2. Show appreciation.
3. See every employee with equal value.
4. See each employee as different with different needs.
5. Communicate (share information, give clear directions, and set reachable goals for the staff) (p. 2 - 4).

Moreover, the manager should:

- Ensure that the workload is in the line with workers' capabilities and resources.
- Design jobs to provide meaning, stimulation, and opportunities for workers to use their skills.
- Clearly define workers' roles and responsibilities.
- Give workers opportunities to participate in decisions and actions affecting their job.
- Improve communication; reduce uncertainty about career development and future employment prospects.
- Provide opportunities for social interaction among workers.
- Establish work schedules that are compatible with demands and responsibilities outside the job (Sauter et al., 1990, p. 1152 - 8; Sauter et al., 1999, p. 11 - 12).

Actions taken to reduce stress include: (1) greater participation of employees in work scheduling to reduce unrealistic deadlines, (2) more frequent meetings between workers and managers to keep supervisors and employees updated on developing problems (Aguis, 1999, p. 3).

One last important point, employee loyalty and exceptional performance spring from one-to-one work relationships that reflect a supervisor's concern for stressors acting on a subordinate (Daily, 1998, p. 2/14).

Recommendations of the Study

In addition to the strategies and guidelines introduced, the following recommendations can still be presented to management to better manage stress and reduce its negative effects.

The aim is to reduce the amount of stress in the workplace. It is unrealistic to assume any workplace could be totally made free of stress (Williamson, 1994, p. 163). The employer's responsibility is to reduce level of stress in the workplace so it is manageable stress.

The first step is learn more about how stress affects people. Effective communication is the foundation of good stress management (Stppler, 2000, p. 1 - 2). By understanding this, managers can more clearly and compellingly communicate in depth and breadth to which stress compromises employee performance. This may require more than one-day stress management seminar. It requires brutal honesty about one's management practices and policies and a commitment to do the hard work necessary to change course (Lee, 1997, p. 6).

The stress management courses should be for management rather than employees (Ellis, 1999, p. 24). In other words, the role of management and their participation in stress management should never be minimized. In addition, for any plan to manage stress in the workplace to be useful, the employer must first assess the work environment and workers' needs. Problems of stress areas have to be properly identified; this requires work surveys and a review of work practices (Williamson, 1994, p. 165). One of the approaches to assess the employee levels of stress includes audit surveys. Translating stress audit data to assist management in planning policy and interventions in the workplace requires using the data to establish a "risk assessment" for the work place (Baker and Saunders, 2000, p. 8 - 11). However, it should be emphasized that managers should understand the normal progression of stress-producing situations and do not expect an immediate return to total productivity after a stressful event (Heathfied, 2000, p. 4).

To prepare for a stress prevention program, the program should follow the following guidelines:

1. Building general awareness about job stress (causes, costs, and control).
2. Securing top management commitment and support for the program.
3. Incorporating employee input in all phases of the program.
4. Establishing the technical capacity to conduct the program (e.g. specialized training for in-house staff or use of job stress consultants) (Sauter et al., 1999, p. 11 - 12).

Additional guidelines to reduce stress are:

1. All employees know what is expected from them in their jobs.
2. People are never put in a performance

situation without proper and adequate training and job orientation.

3. Sufficient direction detail is given to all employees including performance standards, priorities, company policies, codes of personal conduct, required procedures, and goals or other expected performance outcomes.
4. Employees have a practical means to raise concerns and problems about their work and a process to get them addressed and resolved.
5. Fair procedures are used to correct any unacceptable behavior of any member of the business - poor work is condoned and good work is recognized and rewarded.
6. Management is required to develop supportive, coaching relationships with employees.
7. All employees are aware of their personal performance as it releases to expected standards or outcomes; employees should not be dependent upon their supervisor's time and attention to know how well they are performing.
8. If employees can not have much control over the pace and content of their work, they should be empowered with some control over their performance record including performance reviews.
9. A business must have management process on place to monitor and ensure that these requirements actually happen all the time and throughout the business (Kent, 2000, p. 1 - 2).

Moreover, every employee should have a specific, written job description; with clear job description, the employee expectations are spelled out as are the boss's. This matches in the same time finding the employee a job he likes that fits his skills, abilities, and skills; also, do not tying him to a job just because of salary, pension, and other benefits (Miller and Smith, 1997, p. 1 - 2).

Gain-sharing programs, which link employee effort to rewards, often result in productivity improvements of more than 20% in the first year as stated by Kevin Paulsen, a consultant from W.M. Jackson and Company. Creating an organizational climate, that encourages and supports people to perform at their best and rewards them according, creates a happier and healthier workforce (Lee, 1997, p. 6).

Finally, the companies can offer access to programs which address issues like exercise and modification, advice on dietary control, lifestyle management, and some health checks; some could even have on site recreational facilities (Ellis, 1997, p. 24 - 26).

Conclusion

Employers and employees need to agree that work-related stress:

- is a serious problem,
- can lead to poor health and low productivity,
- is not an illness,
- is people's reaction to excessive pressure and demands,
- can affect employees at every level, including managers and executives, and
- has nothing to do with being a wimp (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 2).

In addition, they have to realize how costly (money, human and organization-wise) stress can be if not managed properly. Some of the most serious consequences of stress are:

1. Absenteeism.
2. Workers compensation claims.
3. Litigation.
4. Conflict and interpersonal problems.
5. Violence.
6. Customer service problems.
7. Resistance to change.
8. No time to do it right; no process improvements are done.
9. The loss of intellectual capital (Lee, 1997, p. 1 - 6).

The most successful managers are those who are able to maintain a working environment which fosters trust, honesty, and other positive attitudes amongst their workforce . Although these are not easy goals to attain when taking into consideration their own problems, they are necessary if the organization is to thrive. Management would do well remember that they have enough conflict and competition in the marketplace with their competitors; and if they are to gain a competitive advantage against these competitors, they need support and not conflict

and negativity with their staff (Ellis, 1999, p. 23).

The most important step is creating a healthy stress free organization is to make serious and sustained commitment by top management. This will be taking time as no serious effort should be initiated with a time frame limited to few weeks or months. This requires improvement in employee health and satisfaction which will include:

- Increasing employee autonomy and control.
- Increasing the skill levels of employees.
- Increasing the levels of social support (both supervisory and co-worker support).
- Improving the physical working conditions.
- Making a healthy use of technology.
- Providing a reasonable level of job demands.
- Providing job security and career development.
- Improving personal coping mechanism of employees (Cahill, Landsbergis, and Schnall, 1995, p. 3 - 9).

Communication plays a major role in managing stress. People should be aware of their stress levels and communicate stressful situations to their employers before stress develops into a problem. For this to happen, employers need to ensure that the organization's culture is one in which employees can comfortably talk about work-related stress without there being a stigma attached to it (Work-Related Stress - Different Meanings to Different People, 2000, p. 2).

From the previous discussion, managers should be aware to:

- Allow workers time to recharge after periods of intense or demanding work.
- Important information that significantly affects employees is best transmitted face-to-face.
- Encourage social interactions between staff and promote problem solving around work issues and increase emotional support.
- Staff need a balance between privacy and social interaction at work.
- Avoid electronic monitoring of staff. Personal supervision generates considerably less stress (Arches, 1991, p. 203 - 5).

It is worth emphasizing that it is not possible to eliminate all possibilities of work stress. The causes of stress are numerous and diverse for any organization to be completely free of stress, although, it is possible for the employer to reduce its likelihood and detect its causes at a much earlier stage.

To finalize, stress management programs include better health for employees, reduced sickness absence, increased performance and output, better relationships with clients and colleagues, and lower staff turnover; a future major benefit is the avoidance of litigation before courts (Matthews, 1999, p. 4).

References

Agius, Raymond. "Managing Stress at Work." *Stress*. 1999.
<<htpp://www.agius.com/new/com ..../stress.html>>

Arches, J. "Social structure, burnout and job satisfaction." *Social Work*. 36 (1991): 202 - 6.

Baker, Barry and Mark Saunders. "Stress at Work: Assessing the Risk." *Occupational Health Review*. September/October, 2000.
<<http://www.workstress.net>>

Barling. J. *Employment, Stress, and Family Functioning*. New York: Wily. 1990.

Blood, Tim. "Managing Job Stress." *Human Relations*. 1996.
<<http://lsnecc:1080/stuser/hrwork/stress.html>>

Cahill, Janet, Paul A. Landsbergis, and Peter L. Schnall. "Reducing Occupational Stress: An Introductory Guide for Managers, Supervisors, and Union Members." In Proceedings of the Work Stress and Health '95 Conference, 1995.

"Combat job stress: Does work make you sick?" *Stress*. 1999.
<<http://www.convoke.com/markjr/cjstress.html>>

Cooper, C.L. "Job distress: Recent research

and the emerging role of the clinical occupation psychologist, *Bulletin of the British Psychological Society.* 39 (1986): 325- 31.

Cooper, C.L. and S. Cartwright. "Healthy mind, healthy organisation: A proactive approach to occupational stress,. *Human Relations.* 47 (1994): 455 - 70.

Cooper, Joel R. "Good preventive medicine: How to avoid burning out." *Stress.* 1993. <<http://www.workhealth.org>>

Dailey, Robert. *Organizational Behavior.* Great Britain: Heriot-Watt University, 1998.

Earnshaw, J. and C. Cooper. *Stress and Employer Liability.* London: IPD. 1996.

Ellis, Andy. "Workplace Bullying." *Stress.* UK. 1999. <<http://www.workplacebullying.co.uk>>

Erikson, E. *Childhood and Society.* New York: Norton. 1950.

Feather, N.T. The *Psychological Impact of Unemployment.* New York: Springer. 1990.

Freeland, S.M., and B. Lubin. "Characteristics of employee assistance professionals and their programs." *Organization Development Journal.* 6 (1988): 32 - 39.

Fox, M.L. et al. "Effects of stressful job demands and control on psychological and attitudinal outcomes in hospital setting." *Academy of Management Journal.* 36 (1993): 35 -46.

Gordon, Judith R. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach.* Sixth edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.

Heathfield, Susan M. "Tips for Managing Stress." *Stress.* 2000. <<http://www.stresstips.com>>

Ivancevich, J. et al. "Worksite stress management interventions". *American Psychologist.* 45 (1990): 252 - 61.

Kendall, Elizabeth, et al. "Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management." Report to the Workers' Compensation and Rehabilitation Commission. Australia: Centre for Human Services, Griffith University, 2000.

Kenny, D. "Occupational stress: Reflections on theory and practice." Ed. D.T. Kenny. *Stress and Health: Research and Clinical Applications.* Amsterdam: Harwood, 2000.

Kent, Robert H. "Preventing Work Stress." *Stress.* 2000 <<http://www.mansis.com/page1235.html>>

Kohler, S. and J. Kamp. *American Workers under Pressure.* (Technical Report). St Paul, Minnesota: St Paul Fire and Marine Insurance Company. 1992.

"Job Stress." *Stress.* 2000. <<http://www.bayarea.net/~fonn../pete28.html>>

Lee, David. "Employee Stress." *The John liner Review.* 11 (1997). <<http://www.stesshelp.com>>

Malone, Bill. "Job Stress: Are You Being Controlled by It or Is It Controlling You?" *Stress.* 1998. <<htpp://www.canville.net/malone/jobstress.html>>

Maslow, A. *Toward a Psychology of Being.* Princeton, N.J.: Van Nostrand. 1968.

Matthews, Peter. *"Stress* in the Workplace: The Legal Implication." Stress. 1999. <<http://www.stress.org.uk>>

Miller, Lyle H. and Alma Dell Smith. *Psychology at Work: Stress in the Workplace.* Washington D.C.: American Psychological Association, 1997. <<http://www.stress.edu>>
"A Plan For Managing Stress." Volume 1.

Number 46. *Stress.* 2000.
<<htpp://www.mindtools.com/>>

Probert, B. *Working Life.* Australia: McPhee Gribble Publishers. 1990.

Quine, "Effects of stress in an NHS trust: a study." *Nursing Standard.* 13 (1998): 36 - 41.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications.* 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Sauter, Sl. et al. "Prevention of work-related psychological disorders". *American Psychologist*, 45 (10) (1990): 1146 - 1158.

Sauter, Steve, et al. "Stress At Work." In Proceedings of the National Institute of Occupational Safety and Health Conference - Stress in the 90s: A Changing Workforce in a Changing Workplace. Washington: NIOSH, 1999.

Selye, H. *Stress without distress.* New York: J.P. Lippicott Company. 1976.

"Seven steps to reduce stress at work." *Stress.* 2000.
<<http://www.cpsu.org/stress/seven.html>>

Shirom, A. "What is organizational stress?: A facet analytic conceptualisation." *Journal of Occupational Behavior.* 3 (1982): 21 - 37.

"Stress In The Work Place: Stress Costs and Costs Plenty." *Stress.* 1995.
<<http://well-net.com/stress/wrkstrl.html>>

"Stressed to breaking point - how managers are pushing people to the brink!" Survey by TUC, 1996.
<<http://news.bbc.co.uk/hi/english/uk/newsid_195000/1955760.htm>>

Stppler, Melisa C. "New Job Stress - the Corporate Culture." *Stress Management.* 2000.
<<http://www.nettemps.com/adcgi/.../lks_9136>>

Szymanski, F.M., C. Ryan, M. A. Merz, B. Trevino, and S. Johnson-Rodriguez. "Psychological and economic aspects of work: Implications for people with disabilities." *Work and Disability: Issues and Strategies in Career Development and Job Placement.* Ed. E.M. Szymanski and R. M. Parker. Austin: TX: Pro-Ed, 1996.

Williamson, Ann M. "Managing Stress in the workplace: Part I Guidelines for the practitioner." *International Journal of Ergonomics.* 14 (1994): 161 - 9.

Winefield, A.H. et al. *Growing Up With Unemployment: A Longitudinal Study of its Psychological Impact.* London: Routledge. 1993.

"Work-Related Stress - Different Meanings To Different People" *Stress.* 2000.
<<http://www1.safetyline.wa.gov.au/pagebin/disege1005.html>>

دور الجمعيات الأهلية فى حماية البيئة

"دراسة ميدانية على قطاع مياه الشرب" (*)

إعداد
رانيا محمد مصطفى محمد
مدرس مساعد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً : مشكلة البحث :

تواجه مصر تدهوراً سريعاً ومتزايداً لمواردها من المياه السطحية والجوفية معاً نتيجة الإسراف فى أستخدام المياه . بالإضافة إلى تلوث هذه الموارد الناتج عن طريق الصرف الصحى الحضرى والصناعى والزراعى لمياه ملوثة غير معالجة كلياً أو جزئياً مما يعرض صحة مئات الألوف من البشر للخطر .

وتعتبر التكاليف الأقتصادية والإجتماعية لتدهور حالة المياه باهظة للغاية ، لذلك أصبح من الواجب أن تدار الموارد المائية المتاحة بعناية فائقة لكى نتمكن من سد الإحتياجات الناتجة عن الزيادة السريعة فى السكان وما تتطلبها من أنشطة صناعية وغيرها ...

ولقد بذلت الحكومة المصرية ومازالت تبذل الكثير من الجهد لمجابهة التلوث والتدهور المستمر للموارد الطبيعية ، وفى هذا الصدد أنشأت الجهاز المصرى لشئون البيئة (EEAA) فى سنة ١٩٨٢ ، ولكن من الملاحظ أن الحكومة أصبحت عاجزة عن القيام بكل المتطلبات لقصور الموارد وتعدد الأعباء ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مشاركة إيجابية من كل من القطاع الأهلى والقطاع الخاص لإمكانية الحفاظ على البيئة وذلك من خلال تمويل بعض المشروعات والقيام بحملات إعلامية وتثقيفية لتوعية المجتمع ، فمشكلة الإهدار وسوء الأستخدام هى قضية سلوك فى المقام الأول ونحن بحاجة إلى تصحيح السلوك الإنسانى تجاه البيئة التى نعيش فيها .

وفى هذا السياق ظهر البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب فى مايو ١٩٩٤ الذى يتصدى لمشكلة الفاقد المرتفع فى مياه الشرب وهذا البرنامج هو نتيجة التعاون بين الحكومتين المصرية والأمريكية حيث يمثل الجانب المصرى كل من :

القطاع الحكومى **:** ممثلاً فى جهاز شئون البيئة Egyptian Environmental (EEAA) Affairs Agency

القطاع الخاص : يمثله مكتب مستشارى الإدارة والتحليل والتخطيط الإجتماعى (SPAAC) The Social Planning Analysis and Administration Consultants .

القطاع الأهلى : يمثله المكتب العربى للشباب والبيئة Arab Office for (AOYE) Youth and Environment

أما الجانب الأمريكى فيمثله :

قطاع إدارة المياه بجنوب غرب فلوريدا The Southwest Florida (SWFWMD) Water Management District وهذا البرنامج مدته سنتان قابلة للزيادة عند توفير مصادر جديدة للتمويل وهيئات مستعدة للمشاركة .

ثانياً : هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الجمعيات الأهلية فى الحفاظ على مياه الشرب وذلك من خلال دراسة المكتب العربى للشباب والبيئة ودوره فى البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب .

ثالثا : أهمية البحث :

نظراً لزيادة معدلات إهدار الموارد المائية فى الاونة الأخيرة بالإضافة إلى تلوث هذه الموارد . أصبح من الضرورى إدارة الموارد المائية المتاحة وذلك للحفاظ عليها ووقف إهدارها . ومن هنا فإن دراسة دور الجمعياتالأهلية فى الحفاظ على مياه الشرب يأتى من واقع أعتبار هذه الجمعيات أداة يمكن أن تكون فاعلة فى مواجهة الإسراف الفاحش فى أستخدام المياه ، بالإضافة إلى أن البرنامج (NCWCP) يعد تجسيداً لفكرة المشاركة الشعبية فى حماية البيئة ، الأمر الذى قد يشكل نموذجاً للتعاون بين الفاعلين المختلفين فى مجال البيئة .

رابعا : تساؤلات البحث :

١ - ما الدور الذى لعبته الجمعيات الأهلية فى مجال الحفاظ على مياه الشرب وكيفية تنمية هذا الدور ؟

٢ - ما الأنشطة التى يقوم بها المكتب العربى والبيئة للمساهمة فى الحفاظ على الموارد المائية المحدودة ؟

٣ - إلى أى مدى نجح المكتب العربى للشباب فى نشر الوعى البيئى وترشيد أستهلاك المياه ؟

٤ - إلى أى مدى ساهمت المشاركة بين هذه القطاعات المختلفة فى تخفيض الفاقد المرتفع من مياه الشرب ؟

(*) رسالة ماجستير كلية الأقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة عام ٢٠٠١

٥ - كيف يمكن تدعيم التعاون بين الحكومة والقطاع الأهلى للحفاظ على الموارد المائية المتاحة ؟

٦ - مامدى كفاءة وفاعلية البرنامج (NCWCP) فى تحقيق الأهداف المنشودة منه ؟

خامسا : منهج البحث :

لقد تم أستخدام منهج دراسة الحالة للتعرف على تجربة المكتب العربى للشباب والبيئة فى مجال الحفاظ على مياه الشرب ، وذلك من خلال دراسة البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب - بأعتباره نموذجاً للمشروعات الميدانية التى يقوم بها المكتب العربى للحفاظ على الموارد الطبيعية - رغبة فى الوقوف على نقاط القوة والضعف والتعرف على مدى فاعلية البرنامج فى تقليل الفاقد المرتفع من مياه الشرب .

سادساً : مصادر البيانات :

أ - مصادر أولية :

مقابلات شخصية مع بعض أعضاء مجلس إدارة المكتب العربى للشباب والبيئة ، وبعض العاملين بكل من البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب والجهاز المصرى لشئون البيئة ، بالإضافة إلى التقارير والوثائق الخاصة بالبرنامج (NCWCP).

ب - مصادر ثانوية :

المراجع العربية والأجنبية والتقارير والدراسات السابقة .

سابعاً : الإطار العام للبحث :

وقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول تسبقها مقدمة وتعقبها النتائج وذلك على النحو التالى :

تم تخصيص الفصل الأول للتعرف على الجمعيات الأهلية فى مصر وذلك من خلال مبحثين هما :

المبحث الأول :

يتناول الإطار التشريعى والتنظيمى الذى يحكم عمل هذه الجمعيات ، بالإضافة إلى المشاكل التى قد تعوقها من القيام بعملها .

المبحث الثانى :

يتناول الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة والدور الذى تقوم به لحماية البيئة والحفاظ على مواردها الطبيعية .

وبعد ذلك تناول البحث المكتب العربى للشباب والبيئة من خلال الفصل الثانى باعتباره من أقدم الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال البيئة ، بالإضافة إلى ماقدمه من جهود فى مجال الحفاظ على مياه الشرب فى مصر . وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول :

يتناول نشأة المكتب والهيكل التنظيمى له .

المبحث الثانى :

يتناول أهداف المكتب وأنشطته وعلاقته بالأجهزة الأخرى المعنية بالبيئة .

وعلاوة على ماسبق فقد خصص الفصل الثالث للتعرف على مياه الشرب فى جمهورية مصر العربية وذلك من خلال مبحثين هما :

المبحث الأول :

الموارد المائية المتاحة .

المبحث الثانى :

أهم مشكلات مياه الشرب فى مصر .

وبعد أن تم أستعراض هذه المشكلات كان لابد من دراسة البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب للتعرف على الجهود التى قام بها من أجل تقليل نسبة الفاقد المرتفع من مياه الشرب ، وقد تم تخصيص الفصل الرابع للبرنامج (NCWCP) وتم تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول :

يتناول نشأة البرنامج والهيكل التنظيمى له .

المبحث الثانى :

يتناول أهداف البرنامج وأنشطته .

وأخيراً حاولت الباحثة تقييم البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب من خلال الفصل الخامس . وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : تقييم أداء الجمعيات الأهلية بصفة عامة .

المبحث الثانى : تقييم البرنامج (NCWCP) .
وفى النهاية تم أستعراض نتائج الدراسة .

النتائج :

لقد أزداد الحديث فى الأونة الأخيرة عن الدور الذى يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية فى الحفاظ على البيئة وحماية مواردها الطبيعية وذلك نظراً لأنتشارها الجغرافى الذى يساعدها على القيام بعملها فى سهولة ويسر وذلك خلاف الأجهزة الرسمية للدولة ، كما أنها أسرع فى تلبية أحتياجات المواطنين بالإضافة إلى كونها أكثر مرونة فى تنفيذ أعمالها عن طريق الجهات الحكومية ويرجع ذلك إلى بساطة التنظيم الداخلى للجمعيات .

ومن هنا كان لابد من دراسة حجم وطبيعة الدور الذى يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية لمواجهة المشاكل البيئية والحد من تفاقهما وماهى العوامل التى تساعدها أو تعوقها من القيام بدورها ونظراً لأهمية المياه ودورها فى أستمرار عجلة التنمية ، فقد تم التركيز على قطاع مياه الشرب للتعرف على الدور الذى يمكن أن تلعبه الجمعيات الأهلية للحفاظ على مياه الشرب حيث تواجه مصر تدهوراً سريعاً ومتزايداً لمواردها المائية مما يجعلها غير قادرة على سد الأحتياجات الناتجة عن الزيادة السريعة فى السكان .

وفى هذا البحث قد تم التركيز على المكتب العربى للشباب والبيئة ودوره فى البرنامج الأهلى القومى للحفاظ على مياه الشرب للتعرف على الأنشطة والجهود المبذولة للتصدى لمشكلة الفاقد المرتفع فى مياه الشرب .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - إن القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ قد يمثل عائقاً أمام حركة الجمعيات الأهلية ولكنه ليس السبب المباشر فى تكاسل الجمعيات الأهلية ، حيث يلاحظ أن هناك جمعيات عملت وحققت أهدافها فى ظل سريان هذا القانون ، وعلى سبيل المثال لقد نجح المكتب العربى للشباب والبيئة وأزدهر وحقق العديد من الأنشطة ، ولكن هذا لاينفى ضرورة تعديل بعض بنود هذا القانون حتى يتلائم مع التغيرات الأقتصادية والاجتماعية للمجتمع ولايقتصر الأمر عند هذا الحد بل يجب أن تعمل الجمعيات على تطوير نفسها وتنمية قدراتها الإدارية حتى تكون أكثر فعالية .

٢ - أتضح من خلال الدراسة أن تطور العمل الأهلى إنما يتوقف على إحتياجات المجتمع ومقتضيات التنمية . فمن الملاحظ أن الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة ظهرت فى الفترة التى أكتسبت فيها قضية البيئة أهمية دولية ومحلية . حيث أصبح من الواضح ضرورة التنسيق بين مختلف الجهود الحكومية غير الحكومية للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المتواصلة .

٣ - تلعب الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة دوراً إيجابياً فى توعية أفراد المجتمع بقضايا البيئة وذلك من خلال القيام بحملات إعلامية لتعريفهم بكيفية الحفاظ على البيئة من خلال ترشيد الأستهلاك وعدم إلقاء نفايات المصانع فى مياه النيل ... الخ . وبالإضافة إلى ذلك فأنها تقوم بالعديد من المشروعات الميدانية التى تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية . ومن أمثلة ذلك مشروع الطاقة الشمسية الذى نفذته جمعية تنمية المجتمع بالبساتين والمشروعات الأسترشادية التى قام بها المكتب العربى للشباب والبيئة من أجل الحفاظ على مياه الشرب ، ولايقتصر الأمر عند هذا الحد . بل يلاحظ أن الجمعيات الأهلية تقوم بدور حيوى فى مجال صياغة السياسات ، حيث أشتركت بعض الجمعيات فى صياغة الخطة القومية للبيئة سنة ١٩٩٢ ، بالإضافة إلى مساهمتها فى صياغة قانون البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ .

٤ - أتضح من خلال الدراسة تضاعف عدد الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة خلال الأربع سنوات الماضية بعد أن كان عددها حوالى ٧٠ جمعية فى عام ١٩٩٤ . أصبح الأن حوالى ٢٢١ جمعية ويرجع ذلك إلى اعتراف الحكومة بالجمعيات كشريك فعال فى الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة ، ولكن يجدر الإشارة هنا إلى أن ٢٠٪ فقط من هذه الجمعيات ، تعد جمعيات فعالة ولها دور إيجابى .

٥ - يعانى المكتب العربى للشباب والبيئة من ضعف القدرات الإدارية والمؤسسية ولكنه يحاول التغلب على هذه المشكلة من

الناتجة عن المعالجة ، ومياه الأبار للمواصفات المطلوبة وعدم توافر المياه المعالجة لعديد من التجمعات السكانية فى القرى ، كما أن من مشاكل مياه الشرب ضخامة حجم الفاقد من المياه المعالجة والتى تصل إلى أكثر من ٥٠٪ من إجمالى المياه المنتجة ، الأمر الذى أدى إلى ظهور البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب لمساندة الدولة بجميع قطاعاتها لتقليل نسب الأهدار وتوفير الاستثمارات وتوجيهها لرفع مستوى الخدمة وتوصيلها إلى المناطق المحرومة .

١١ - لقد ظهر البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب كنموذج للشراكة بين كل من القطاع الحكومى والقطاع الأهلى والقطاع الخاص وقد أثبتت هذه التجربة نجاح الفكرة التى قام عليها البرنامج وهى تكامل مختلف الجهود من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة وتحقيق التنمية المستديمة وتنفيذ السياسة العامة للدولة ، إلا أنه على الرغم من ظهور بعض الإيجابيات والمزايا والمتمثلة فى تقوية العلاقات بين مختلف الأطراف ونشر الوعى الخاص بأهمية الحفاظ على مياه الشرب ، إلا أن هذه الفكرة يشوبها بعض السلبيات المتمثلة فى بعض النزاعات واختلاف أوجه النظر التى أدت إلى تأخير تنفيذ بعض الأنشطة التى يقوم بها البرنامج .

١٢ - أتضح من خلال الدراسة أن المدة المخططة لتنفيذ البرنامج كانت عامين ، ولكن البرنامج أستمر عاماً ثالثاً ويرجع ذلك إلى تأخر تنفيذ بعض المشروعات الأسترشادية نتيجة تأخر تدفق الأموال من وحدة أنشطة المجتمع الرئيسية إلى الوحدات الفرعية بسبب بعض الإجراءات البيروقراطية بما يدل على عدم وجود تخطيط دقيق لسير النواحى المالية ومن هنا حدث قصور فى توافر الموارد المالية فى الوقت الملائم مما أدى إلى عدم إنتهاء البرنامج فى الوقت المحدد له .

١٣ - تشير نتائج المشروعات الأسترشادية التى نفذها البرنامج إلى نجاح البرنامج (NCWCP) فى تحقيق أهدافه المنشودة وذلك وفقاً لبيانات البرنامج ولأن ذلك لايعنى بالضرورة كفاءة البرنامج حيث لابد من توافر شرط الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، فقد أخفق البرنامج فى تحقيق هذا الشرط ويرجع ذلك إلى تحمل البرنامج لتكاليف الأدوات الصحية التى ثبت عدم صلاحيتها وتم تغييرها مما تسبب فى أهدار بعض الموارد المالية ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى عدم دقة فريق الهندسة وتطوير الصناعة فى تحديد المواصفات الخاصة بالأدوات الصحية لضمان جودتها حيث كان يجب على الفريق أخذ عينة من المنتج لمراقبة جودته قبل إصدار أمر الشراء .

١٤ - تشير البيانات المتاحة إلى نجاح البرنامج فى تقليل الفاقد المرتفع من مياه الشرب فى المناطق التى نفذت فيها المشروعات الأسترشادية . إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن البرنامج لم يقم بأى محاولة لنشر نتائج المشروعات خاصة أنها تجربة رائدة ونحن بحاجة إلى الأستفادة منها وتعميمها فى مجالات أخرى .

١٥ - لقد أوضحت الدراسات التى قام بها البرنامج عدم كفاءة التركيبات الصحية بالسوق المصرى . ومن هنا فقد عمل البرنامج على تحسين جودة التركيبات الصحية وخاصة أن نسبة تسرب المياه فى المواسير والحنفيات التالفة تصل إلى حوالى ٥٠٪ من إجمالى المياه المهدرة .

١٦ - تشير البيانات المتاحة إلى نجاح البرنامج فى تخفيض نسب أستهلاك المياه فى المناطق التى نفذت فيها المشروعات الأسترشادية ، ويعنى ذلك ظهور أثر البرنامج فى المدى القصير ، ولكن لابد من إجراء عمليات تقييم ومتابعة بصفة دورية حتى نضمن أستمرارية فعالية الأنشطة التى قام بها البرنامج ويجدر الإشارة هنا إلى عدم إتاحة أى بيانات أو معلومات تشير إلى الدراسات التقييمية التى قام بها البرنامج والتى تدل على فاعلية الأنشطة التى قام بها ، مما يؤثر على مصداقية البرنامج وشفافيته فى عرض النتائج الخاصة به .

١٧ - يجدر الإشارة هنا إلى نقاط الضعف التى أظهرها التقييم ليس الغرض منها التقليل من شأن البرنامج وخاصة أنه تجربة رائدة ونحن بحاجة إلى تشجيعها وإنما الهدف الأساسى هو محاولة تحسين الأداء وتفادى هذه الأخطاء مستقبلاً مع العلم بأن نجاح البرنامج فى تحقيق أهدافه يعد مقياساً لفاعلية المكتب العربى فى القيام بأعماله حيث أنه هو الشريك المنفذ فى البرنامج .

خلال تدريب وتأهيل العاملين به وذلك لزيادة فعالية الأداء كما أتضح من خلال البحث أنه فى خلال الثلاث سنوات الماضية أصبح للمكتب سجلات حسابات وميزانية منظمة مما ييسر من عملية الرقابة وتقييم الأداء ، وقد تم إدخال هذه الإجراءات بعد أن تم تسجيله كجمعية أهلية وبالإضافة إلى ماسبق يلاحظ أن المكتب العربى للشباب والبيئة يعانى من قصور فى الموارد المالية ، أنه يحاول جاهداً زيادة الموارد الذاتيه من خلال تكثيف الأنشطة التى يقوم بها والتى قد تدر عائداً مالياً على المكتب .

٦ - أن المكتب العربى (AOYE) له أهتمامات واسعة بمجال البيئة ، أى أنه يهتم بقضايا متعددة منها النظافة ، التشجير ، تدوير القمامة ، الحفاظ على مياه الشرب ... الخ وفى هذا الصدد يقوم المكتب العربى بنشر الوعى البيئى من خلال القيام بحملات إعلامية بأهمية الحفاظ على البيئة وتحويل هذا الوعى إلى سلوك إيجابى تجاه البيئة التى نعيش فيها ، ولكن لايقتصر الأمر عند هذا الحد بل يقوم المكتب بتنفيذ المشروعات الميدانية التى تهدف إلى الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية ، وبالإضافة إلى ما سبق فإن المكتب العربى (AOYE) يقوم بالتعاون مع مختلف الوزارات والجهات المعنية بالبيئة والتنمية المتواصلة سواء على المستوى الوطنى أو العربى أو العالمى .

٧ - يتضح من خلال البحث أن المكتب العربى (AOYE) على علاقة وطيدة بالجمعيات الأهلية الأخرى ، حيث يعتبر منسق الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة فى مصر ، كما أنه يقوم بعقد لقاءات حول الأهتمامات المشتركة . كما أنه يساعد على نمو الجمعيات الأهلية المعنية بالبيئة فى الدول العربية من هنا يتضح أن المكتب يحاول دعم سبل الأتصال والتعاون بين مختلف الجميعات الأهلية لزيادة فعاليتها .

٨ - إن المكتب العربى (AOYE) يعمل مع الجهات الحكومية فى شكل تعاونى وقد ظهر ذلك من خلال اشتراك المكتب مع جهاز شئون البيئة فى البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب ، قد عملا معاً أيضاً فى موضوعات أخرى مثل ورشة العمل عن التغير المناخى ، بالإضافة إلى ذلك فإن للمكتب علاقات وطيدة بالوزارات والهيئات المختلفة حيث أن المكتب كان يعتمد فى تمويله على مختلف الوزارات فى بداية عمله قبل أن يسجل كجمعية أهلية ، كما يلاحظ أن المكتب قد شارك كل من وزارة الإدارة المحلية ، ووزارة الشباب والرياضة . مرفق مياه القاهرة الكبرى فى أنشطة البرنامج الأهلى للحفاظ على مياه الشرب مما يدل على حسن سير علاقة المكتب بالجهات الحكومية والتى تؤثر على فاعلية أداء المكتب فى تحقيق أهدافه . وإيماناً من المكتب بأهمية خلق نوع من التعاون والتنسيق مع مختلف الجهات المعنية بالبيئة سواء على المستوى المحلى أو العالمى . لقد عمل على توفير إدارة خاصة لتنمية العلاقات المحلية والدولية ، وعلاوة على ماسبق فإن تواجد ثلاثة من أعضاء مجلس إدارة المكتب العربى بجهاز شئون البيئة يعد دليلاً قاطعاً على مدى أقتناع الجهاز بأهمية الدور الذى يقوم به المكتب فى مجال حماية البيئة ولكن من الملاحظ أنه على الرغم من أن مثل هذه العلاقة قد تضفى ميزة على المكتب بأختياره شريكاً فى المشروعات التى يقوم الجهاز بتنفيذها إلا أن هذه العلاقة قد تضر بالمكتب وتؤثر على فاعليته نظراً لأنشغال أعضائه وغيابهم عنه معظم الوقت . كما أن ذلك قد يضفى على المكتب سمة حكومية .

٩ - أتضح من خلال الدراسة أن الأنشطة التى يقوم المكتب بتنفيذها تعكس مدى واقعية الأهداف التى يتبناها المكتب ومدى قابليتها للتنفيذ حيث أنه يعمل على نشر الوعى البيئى وتصحيح السلوك الإنسانى للحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة وذلك من خلال عقد العديد من المؤتمرات والندوات والقيام بمجموعة من المشروعات الميدانية التى تهدف إلى توعية الشباب وتعريفهم بالقضايا البيئية وكيفية التعامل معها ، ولكن من الملاحظ أنه على الرغم من تعدد الأنشطة التى يقوم بها والتى تعكس الجهود المبذولة إلا أنه ليس هناك أية مؤشرات تدل على أستمرارية هذه الأنشطة ، يجدر الإشارة إلى أن الدراسة لم تستطع التوصل إلى أية أدلة تدل على أستمرار أثر هذه الأنشطة بعد أنتهاء مدة التنفيذ ويرجع ذلك إلى عدم وجود أية معلومات أو تقارير متابعة لهذه المشروعات .

١٠ - إتضح من خلال الدراسة أن مشكلات مياه الشرب لاتكمن فقط فى عدم توافر وكفاية الكميات المنتجة ولكنها تتمثل فى عدم عدالة التوزيع حيث لايزال هناك مناطق محرومة من خدمة مياه الشرب إلى جانب عدم مطابقة المياه

وفى إطار تنفيذ برنامج السوق الموحدة وما سوف يؤدى إليه من نتائج متوقعة للنمو داخل الإتحاد الأوروبى ، وزيادة كفاءة الصناعات الأوروبية ، وتغيير السياسة التجارية للإتحاد الأوروبى بدأ ملامح سياساته قبل الدول النامية تتغير ، وما صاحب ذلك من تغيير فى السياسة المتوسطية الشاملة للاتحاد الأوروبى والذى بدأ بالفعل ، وبدأت مبادئ التعامل التى تحكم هذه السياسة فى التغيير على أساس إحلال مبدأ المعاملة بالمثل محل المبدأ الذى يقضى بقديم الإتحاد الأوروبى للتفضيلات من جانب واحد .

وتمثل الصادرات المصرية إلى دول الإتحاد الأوروبى نسبة هامة ومتزايدة من إجمالى حجم الصادرات المصرية ، وتشمل هذه الصادرات مجموعة متنوعة من السلع منها البترول وسبائك الألومنيوم والغزل والمنسوجات القطنية والقطن الخام ، بالإضافة إلى مجموعة من الصادرات الزراعية .

ومع تنفيذ برنامج السوق الموحدة فى عام ١٩٩٢ ، وما أسفر عنه ذلك من زيادة حجم التبادل التجارى بين الدول الأعضاء من جانب وزيادة حدة المنافسة من جانب آخر سواء من الدول الأعضاء فى الإتحاد التى تتشابه منتجاتها مع المنتجات المصرية ، أو من الدول الأخرى غير الأعضاء ذات المنتجات المشابهة أيضاً ، وتغيير السياسة التجارية المشتركة للاتحاد الأوروبى فإنه من المتوقع أن يكون لمشروع أوربا الموحد ١٩٩٢ آثار على الصادرات المصرية إلى دول الإتحاد الأوروبى .

وقد كشفت مراجعة الأدبيات المتاحة والتى أهتمت بتقدير آثار مشروعات أوروبا الموحدة على الصادرات المصرية إلى دول الإتحاد الأوروبى عن اختلاف كبير فى نتائجها فيما يخص هذا الموضوع .

فقد تعرضت إحدى الدراسات لتطور المبادلات التجارية بين مصر والاتحاد الأوروبى خلال الفترة (١٩٧٨ - ١٩٨٨) فى ظل إتفاق التعاون الشامل الذى وقعت عليه مصر مع الاتحاد الأوروبى ، واكتفت الدراسة بمجرد عرض لتطور المبادلات التجارية مع الإشارة إلى زيادتها فى بعض السلع وانخفاضها فى سلع أخرى ، وأن لنظام الحصص المفروضة فى ظل إتفاق الغزل والمنسوجات آثار سلبية على بعض الأنواع . ولم تتعرض لأثر مشروع أوروبا الموحدة .

وتوقعت دراسة أخرى الأثار الايجابية لمشروع الوحدة الأوروبية على العلاقات التجارية بين مصر والاتحاد الأوروبى ، حيث عرضت هذه الدراسة هيكل العلاقات التجارية بين مصر والاتحاد الأوروبى وتنبأت بزيادة حجم التجارة بين مصر والاتحاد الأوروبى ، حيث سوف تؤدى النتائج الايجابية المتوقعة من تنفيذ مشروع الوحدة الأوروبية إلى زيادة الطلب على الصادرات المصرية وبقية الدول النامية الأخرى على أساس حدوث أثر خلق التجارة ، ومن الجانب الآخر تنبأت الدراسة بقيام الإتحاد الأوروبى بعملية إحلال للمنتجات الزراعية المحلية محل تحويل التجارة .

وفى بحث آخر وجد أنه بالنسبة لصادراتنا من البترول - بأفتراض بقاء قدراتنا التصديرية على ماهى عليه دون إنقاص الإنتاج للمحافظة على الإحتياطى - فأن إحتياجات الإتحاد الأوروبى لن تتناقص على المدى القصير إذا ما أخذنا فى الحسبان التوسعات المحتملة فى الطاقة الإنتاجية داخل الإتحاد الأوروبى . وفيما يخص صادراتنا من مجموعة القطن الخام والمنتجات النسيجية أفادت الدراسة بأنها لن تتأثر كثيراً نتيجة استكمال المشروع . وعلى الرغم من ذلك فلم تستبعد اتجاه الإتحاد الأوروبى إلى تدعيم صناعة المنسوجات والملابس داخل السوق الموحدة . وأما بالنسبة لصادراتنا من الألومنيوم والذى يمثل حوالى ٨ ٪ من إجمالى صادراتنا إلى الإتحاد الأوروبى فقد تنبأت الدراسة بعدم أنخفاض صادراتنا منه وعدم التأثير باستكمال السوق الموحدة على أساس أن مصر تقوم بتصديره فى شكل سبائك ذات مواصفات دولية محدودة وفيما يخص مجموعة السلع الزراعية فقد تنبأت الدراسة بانخفاض صادراتنا الزراعية نتيجة إتجاه الاتحاد الأوروبى إلى أنتهاج سياسات حمائية متشددة وبالتالى فإن الأثر الكلى سوف يكون إيجابياً .

وتوقعت دراسة أخرى أن لمشروع الوحدة الأوروبية آثار سلبية على الصادرات الزراعية المصرية .

مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ وأثاره المتوقعة على الصادرات المصرية إلى دول الجماعة الاقتصادية الأوروبية (*)

إعداد
أمانى الوصال عبد الحافظ
ماجستير فى الأقتصاد
باحث بوزارة التجارة الخارجية

يعتبر الإتحاد الأوربى European Union أشهر تجارب التكامل الإقتصادى الإقليمى وأكثرها نجاحاً على مستوى العالم ، ففى عام ١٩٥١ كانت النواة الأولى للإتحاد الأوروبى بإنشاء المجتمع الأوروبى للفحم والصلب European Coal and Community فى عام ١٩٥٧ ظهرت ثمار نجاح أولى محاولات التكامل الأوربى بالتوقيع على معاهدة روما فى ٢٥ مارس ١٩٥٧ - وهى المعاهدة التى مثلت دستور العمل داخل الإتحاد الأوربى لفترة تربو على ثلاثين عام - وإنشاء الجماعة الأقتصادية الأوربية European Economic Community والجماعة الأوربية للطاقة الذرية Euratom وكان الهدف الرئيسى لهذه المعاهدة هو تحقيق مرحلة الوحدة الإقتصادية بين الدول الأعضاء على مراحل يبدأ تنفيذها من عام ١٩٥٨ ، ومع نهاية عقد الستينات كانت الجماعة الإقتصادية الأوربية قد نجحت بالفعل فى تحقيق مرحلة الأتحاد الجمركى .

على العكس حملت حقيبة السبعينات مجموعة من الأزمات ، فضلت على أثرها الدول الأعضاء التعامل معها فرادى ، وكانت النتيجة المصاحبة لذلك ليس فقط التوقف عند تحقيق مرحلة الإتحاد الجمركى ، ولكن ظهرت مجموعة متنوعة وهائلة من القيود التى قضت بالفعل على جانب كبير من مظاهر الإتحاد الجمركى كإحدى درجات سلم التكامل الإقتصادى الإقليمى ، وشهدت الفترة منذ منتصف السبعينات وحتى أوائل الثمانينات محاولات عديدة أستهدفت جميعها إستكمال مراحل الوحدة الأوربية ، ولكنها جميعاً كانت طموحة إلى الحد الذى استحال معه بالفعل تنفيذها .

ومع حلول منتصف الثمانينات أصبح واضحاً أن أهداف معاهدة روما لم تتحقق ، ولم يتمكن الإتحاد الأوربى من تحقيق مرحلة السوق المشتركة وكانت الأثار السلبية التى ظهرت أعراضها على الإقتصاد الأوربى سبباً فى دفع الدول الإثنى عشر الأعضاء إلى تبنى رؤية مشتركة يتمثل مضمونها فى أن الإسراع بإقامة السوق الأوروبية الموحدة سوف يدفع بعجلة النمو الإقتصادى والإزدهار الإقتصادى داخل الإقتصاد الأوروبى والنهوض بقدرته التنافسية أمام العالم .

حيث قامت اللجنة الأوروبية فى يونيو ١٩٨٥ بوضع برنامج متكامل يهدف إلى خلق السوق الأوروبية الموحدة فى أول يناير ١٩٩٣ وتلا ذلك صدور الوثيقة الأوروبية الموحدة .

ولاشك أن لمشروع أوروبا الموحدة آثار كبيرة على النظام التجارة الدولى فالإتحاد الأوروبى يشكل أكبر كتلة تجارية فى العامل يعكس هيكل علاقاته التجارية ترتيبات تفصيلية معقدة مع أكثر من مائة دولة نامية بالإضافة إلى علاقاته مع الدول المتقدمة وعضويته فى المنظمات الإقتصادية الدولية ، ومع تنفيذ برنامج أوروبا الموحدة ظهرت الحاجة إلى ضرورة تغيير السياسة التجارية المشتركة على نحو يتوافق مع مشروع الوحدة الأوروبية وهو ما يعنى التغيير فى طبيعة السياسات الحاكمة للعلاقات التجارية للإتحاد الأوروبى فى مواجهة الدول النامية ومن المعروف أن الإتحاد الأوروبى يعقد نوعين من الإتفاقيات مع دول العالم :

- النوع الأول : يعرف بالإتفاقات التجارية ، وتقتصر هذه الإتفاقات على تنظيم جانب المبادلات التجارية فقط حيث تتضمن مزايا لتخفيض القيود الجمركية .
- النوع الثانى : يعرف بإتفاقات التعاون . ويعقد مع الدول ذات العلاقة الخاصة بدول الأتحاد الأوروبى .

وقد عقد الإتحاد الأوروبى مع مصر اتفاقاً للتعاون الشامل فى ١٨ يناير ١٩٧٧ ، وذلك فى إطار السياسة المتوسطية الشاملة للإتحاد الأوروبى ، وينظم هذا الإتفاق عدة جوانب منها التبادل التجارى ، حيث يشارك الإتحاد الأوروبى بنصيب هام ومتزايد من تجارة مصر الخارجية .

(*) رسالة ماجستير ، كلية التجارة -جامعة حلوان ، عام ٢٠٠٠

إزاء هذا الاختلاف فى الرأى سعت هذه الدراسة إلى محاولة تقدير الآثار المتوقعة على الصادرات المصرية إلى دول الاتحاد الأوروبى نتيجة تنفيذ مشروع الوحدة الأوروبية ، وفى هذا الخصوص فقد تقسيمها إلى خمسة فصول :

تعرض الفصل الأول : إلى شرح الإطار النظرى للتكامل الإقتصادى الإقليمى ، وتناول المستحدثات التى طرأت فى الأونة الأخيرة على تجارب التكامل الإقتصادى ، والتى تختص بدراسة قيام درجة من درجات التكامل الإقتصادى بين الدول المتقدمة والدول النامية ، وكيف أن مبدأ المعاملة بالمثل قد أصبح عنصراً رئيسياً فى هذه الإتفاقيات على عكس ما كان متبعاً فى مثل هذا النوع من الإتفاقيات فى الماضى .

تعرض هذا الفصل أيضاً إلى مجموعة العوامل المفسرة لقيام درجة من درجات التكامل بين مجموعة من الدول والتى تطورت من مجرد خلق التجارة وتحويل التجارة إلى إدخال حجة السلع العامة . الأثر على شروط التجارة . الأثار الديناميكية لمجموعة العوامل المفسرة لقيام التكامل بين مجموعة الدول المتقدمة ، إدخال مفاهيم خلق التنمية وتحويل التنمية فيما يخص قيام درجة من درجات التكامل الإقتصادى بين الدول النامية .

أما بخصوص البعد الجديد فى التكامل الإقتصادى والذى يطلق عليه " البعد المؤسسى لقيام التكامل الإقتصادى " فيعنى أولاً وأخيراً بمدى قدرة الحكومة على تنفيذ سياساتها الإقتصادية على أفضل وجه دون التأثير كثيراً بجماعات المصالح الموجودة داخل المجتمع .

ثم أنتقل الفصل الثانى إلى محاولة تحديد الإطار العام لتجربة التكامل الإقتصادى الأوروبى وكيف أن هذه التجربة قد بدأت بهدف سياسى تقود فرنسا فى أوائل الخمسينات ثم تعثرها فى بداية السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات وظهور مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ ، ومن خلال عرض الجوانب المختلفة للتكامل الإقتصادى يمكن القول بأن الفصل فى نجاح تجارب التكامل الإقتصادى الأوروبى فى مرحلة الأولى ينسب إلى جانبين : الجانب الأول هو رغبة الدول الأعضاء فى استكمال التجربة التى تبدأ مع أستكمال جوانب الجماعة الأوروبية للفحم والصلب ونتائجها الايجابية ، والجانب الأخر هو المناخ الدولى خلال الخمسينيات والستينيات والذى يعتبر أحد العوامل المساعدة على تنفيذ مراحل التكامل الإقتصادية الأوروبى الأول ، يضاف إلى ذلك التدرج الذى أنتهجته الدول فى عملية إلغاء القيود على التجارة البينية للدول الأعضاء .

أما خلال السبعينيات فقد تضافرت مجموعة من العوامل سواء على المستوى الاقليمى أو الدولى فى إحباط تجربة التكامل الأوروبية وتوقفها عند مجرد تحقيق مرحلة الإتحاد الجمركى ، يضاف إلى ذلك أنه بعد منهج التدرج الذى انتهجته فى الخمسينات والستينات كانت المشروعات المعروضة لإحياء تجربة التكامل الإقتصادى طموحة جداً ومستحيلة التحقيق فى أجزاء منها ، وكانت نتيجة التفكك الأوروبى تحملها المستهلك والصناعات الأوروبية وأثر على نصيب الاتحاد الأوروبى من التجارة الدولية فى السلع التكنولوجية بل وخروجه من هذه الأسواق ، وأنتهى هذا الفصل بعرض الإطار التنظيمى لتجربة التكامل الأوروبية . وكيف أن عملية صنع القرار قد تطورت اعتبرت أحد العوامل التى أثرت إيجاباً على مسيرة الأتحاد الأوروبى نحو السوق الموحدة .

ثم تعرض الفصل الثالث لتحليل مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ بكافة جوانبة منذ بدايته فى عام ١٩٨٥ . وحتى التوقيع على معاهدة ماستريخت فى فبراير عام ١٩٩٢ ، وفى بداية هذا الفصل تم أستعراض " الكتاب الأبيض " وإجراءاته والتى تشكل الوثيقة الأساسية فى مشروع أوروبا الموحدة ، والوثيقة الأخرى وهى القانون الأوروبى الموحد ، والذى شكل أول تعديل لإتفاقية روما منذ التوقيع عليها فى عام ١٩٥٧ ، ومن خلال عرض الجوانب المختلفة للإجراءات المتضمنة فى الكتاب الأبيض يمكن القول بأن هذه الإجراءات لم تغفل أى جانب فى سبيل تحقيق السوق الموحدة ، وفى نهاية هذا الفصل كان هناك عرض مختصر للعلاقة بين مشروع السوق الموحدة كدرجة من درجات التكامل الإقتصادى ونظرية التكامل الإقتصادى ، وفى هذا الخصوص وطبقاً للتطورات التى طرأت على مشروع السوق الموحدة منذ بداية تنفيذه فى عام ١٩٨٥ وحتى التوقيع على اتفاقيات ماستريخت فى عام ١٩٩٢ يتلازم مفهوم الوحدة الإقتصادية مع مفهوم الوحدة النقدية ، وهو ما يرتبط فى إطار نظرية التكامل الإقتصادى بمرحلة التكامل الإقتصادى التام ، من جانب أخر يربط مشروع السوق الموحدة بين نظرية التكامل الإقتصادى والنظرية الإقتصادية للإتحاد الفيدرالى من خلال

المبادئ التى تعتبر أساس نجاح مشروع السوق الموحدة وهما المساندة والمنافسة المنظمة .

وتعرض الفصل الرابع للبعد الإقتصادى الخارجى لمشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ ، حيث تعرض فى البداية لدراسة مركز الإتحاد الأوروبى فى الإقتصاد العالمى من خلال مجموعة من المحددات التى يعتبر طبقاً لها أكبر كتلة تجارية فى العالم . ثم تناولت النقطة الثانية العلاقة بين الإتحاد الأوروبى والنظام التجارى الدولى بغرض تحديد مجموعة المحددات التى يمكن على أساسها التأثير فى النظام التجارى الدولى ، ثم انتقل هذا الفصل إلى عرض هيكل العلاقات التجارية للإتحاد الأوروبى والتى تتصدره الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد انتهى هذا الفصل إلى نتيجتين رئيسيتين ؛ تتعلق أولاهما بأن هناك ثلاثة أثار يمكن لبرنامج السوق الموحدة أن يؤثر من خلالها على النظام التجارى الدولى وهى ، أثر النمو ، أثر المحاكاة ، أثر التعديل ، ومن خلال عرض الجوانب المختلفة لهذه الآثار يمكن القول بأنها مازالت تشكل تنبؤات يصعب التأكد من حقيقة حدوثها وذلك نتيجة للتغيرات التى شهدها النظام التجارى الدولى ومن أهمها ما أسفرت عنه " جولة أورجواى " للتجارة متعددة الأطراف ، أما النتيجة الثانية فتتعلق بهيكل العلاقات التجارية بين الإتحاد الأوروبى فى مواجهة الدول النامية ، حيث يعكس هيكل العلاقات التجارية للأتحاد الأوروبى روابط تفصيلية معقدة مع مجموعات الدول النامية ، ويعنى تنفيذ مشروع السوق الموحدة ضرورة تغيير السياسة التجارية للاتحاد الأوروبى وهو ما بدأ بالفعل يأخذ شكل التفاوض حول تغيير طبيعة الإتفاقيات التى تدور فى فلكها العلاقات مع الدول النامية ، والتى كانت تنصب فى الماضى على تقديم الإتحاد الأوروبى لمجموعة من التفضيلات التجارية دون أن يطالب الدول النامية بتقديم تفضيلات من جانبها ، وهو الأمر الذى بدأ يتغير مع المفاوضات التى بدأت بالفعل مع الدول المتوسطية على سبيل المثال ، حيث تقوم هذه المفاوضات على أساس تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل .

وأستهدف الفصل الخامس تقديم الأثار المتوقعة نتيجة إكمال مشروع الوحدة الأوروبية على الصادرات المصرية من خلال مجموعة من الخطوات التى بدأت أولاً بتحديد الإطار العام الذى تدور فى فلكه علاقة التعاون مع الإتحاد الأوروبى ويتمثل هذا الإطار العام فى السياسة المتوسطية الشاملة للإتحاد الأوروبى - والتى ترتكز أساساً على رغبة الإتحاد الأوروبى فى تطوير علاقاته بدول حوض البحر المتوسط من خلال منهج يتركز على بدأ عدم التمييز بين هذه الدول - والتى شهدت تطويراً دائماً منذ نشأتها فى عام ١٩٧٢ وما طرأ عليها من تعديلات أرتبطت بتوسع الاتحاد الأوروبى نحو الجنوب فى عامى ١٩٨١ ، ١٩٨٦ وترتبط الأن بمراحل الوحدة الأوروبية والتى أستلزمت فى جانب منها ضرورة تغيير السياسة التجارية للإتحاد الأوروبى .

ثم أنتقل هذا الفصل إلى عرض تطور العلاقات التجارية بين مصر والإتحاد الأوروبى منذ عام ١٩٥٨ وحتى عام ١٩٩٢ ، وتم أيضاً عرض مجموعة الإتفاقيات التجارية بين مصر والإتحاد الأوروبى منذ عام ١٩٥٨ وحتى عام ١٩٩٣ . ثم أيضاً عرض مجموعة الإتفاقيات التى تحكم العلاقات التجارية بين الإتحاد الأوروبى ومصر ، وفى هذا الخصوص فقد تم تحديد المزايا التفضيلية التى تتمتع بها مختلف صادراتنا السلعية عند دخولها أسواق الإتحاد الأوروبى والتعديلات التى طرأت عليها منذ عام ١٩٨١ وحتى الأن ، ثم انتقل الجزء الثانى فى هذا الفصل إلى عرض تطور أداء الصادرات السلعية المصرية للإتحاد الأوروبى خلال الفترة (١٩٧٧ - ١٩٩٢) وذلك بغرض تحديد مجموعة العوامل المحددة لدخول هذه الصادرات إلى أسواق الإتحاد الأوروبى .

وتناول الجزء الأخير من هذا الفصل تحديد الآثار المتوقعة على الصادرات المصرية إلى الإتحاد الأوروبى نتيجة تنفيذ مشروع الوحدة الأوروبية ، ثم تلا ذلك عرض أهم المتغيرات العالمية الجديدة والتى سوف يكون لها دور فى التأثير على السياسة التجارية للإتحاد الأوروبى والتى يعتبر من أهمها التوقيع على اتفاقيات جولة أورجواى ، وتبنى الإتحاد الأوروبى أسس جديدة للسياسة المتوسطية والإتحاد الأوروبى من جانب والعلاقات بين مصر وباقى الدول المتوسطية من جانب أخر ، مما يعنى وجود متغيرات جديدة سوف تحكم العلاقات فى المستقبل .

وفى هذا الخصوص فأن هناك مجموعة من النتائج التى يمكن الإشارة اليها :-

• أن أسواق الإتحاد الأوروبى مفتوحة أمام الصادرات المصرية ، وتتمتع حوالى ٩٥٪ من صادراتنا إلى دول الإتحاد الأوروبى بإعفاء جمركى كامل ، وبالتالى فإن زيادة صادراتنا إلى أسواق الإتحاد الأوروبى تعتمد على قدرة جهازنا الإنتاجى فحسب ، وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن الحصص والكميات الأسترشادية التى تتمتع بالتخفيضات الجمركية التى تصل فى بعض الأحيان إلى الإعفاء الكامل - يتم الاستفادة منها ويعنى ذلك أن العوامل المحددة لتدفق الصادرات المصرية إلى دول الإتحاد الأوروبى تكمن أساساً فى جانب العرض وليس فى جانب الطلب ، ومن ثم يمكن إرجاع قصور أداء الصادرات المصرية إلى الاتحاد الأوروبى إلى ضعف مرونة الجهاز الإنتاجى المصرى وعدم قدرته على توفير فائض من السلع المتاحة للتصدير وهو الأمر الذى تسببت فيه مجموعة من العوامل فبالنسبة للسلع الزراعية يمكن القول أن إرتفاع معدل نمو الاحتياجات المحلية منها عن معدل نمو الإنتاج الزراعى بالإضافة إلى انخفاض جودة الإنتاج المعد للتصدير وضعف القدرة التنافسية له فى الأسواق العالمية مع ناقص الرقعة الزراعية وأرتفاع الأسعار فى السوق الداخلية نتيجة زيادة الطلب المحلى تعد جميعها مسببات رئيسية لضعف أداء الصادرات الزراعية المصرية أما فيما يخص السلع الصناعية فقد أظهرت الدراسة ضعف مرونة الجهاز الإنتاجى وتذبذب الإنتاج من عام إلى عام أخر وعدم حساسيته للتغيرات من عام إلى أخر وعدم حساسيته للتغيرات فى الأسواق العالمية كلها عوامل أدت إلى ضعف أداء الصادارت المصرية وانخفاض قدراتها التنافسية فى الأسواق العالمية .

• تقود النتيجة السابقة إلى نتيجة منطقية تتمثل فى عدم معنوية النموذج المستخدم فى القياس ، ويرجع ذلك بصفة رئيسية إلى أن هناك بعض العوامل الأخرى التى أثرت فى هيكل الصادرات المصرية بخلاف مجموعة المتغيرات التى احتواها النموذج .

• تشكل صادرات البترول الخام والمنتجات البترولية حوالى ٦٢٪ من إجمالى صادراتنا الإتحاد الأوروبى وقد أظهرت النتائج أن المرونة الدخيلة للطلب على الواردات من المنتجات البترولية والبترول الخام سالبة مما يعنى أن أى زيادة فى الدخول داخل الإتحاد الأوروبى لن تعنى زيادة الطلب على البترول بل على العكس قد يخفض الطلب .

• عدم معنوية النموذج المستخدم فى التنبؤ بالطلب على صادرات الخضر والفاكهة وقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية بين الأسعار فى الإتحاد الأوروبى والطلب على الصادرات المصرية من البطاطس أما باقى الصادرات الزراعية فقد كانت العلاقة عكسية ويلاحظ انخفاض المرونة السعرية للطلب على الصادرات الزراعية من الخضر والفاكهة .

• وحيث أن الدراسات المختلفة لنتائج مشروع أوروبا الموحدة ١٩٢٢ قد تنبأت بأنخفاض مستوى الأسعار بنسبة ٦٪ فمن المتوقع لذلك أن ينخفض الطلب على الصادرات من البطاطس فى حين يرتفع بالنسبة لباقى السلع مما يعنى وجود عدد من المتغيرات الأخرى المؤثرة فى صادرات الخضر والفاكهة .

• هناك علاقة طردية بين نمو الدخل الحقيقى فى الإتحاد الأوروبى والطلب على الصادرات الزراعية فيما عدا صادرات البرتقال والبطاطس ويلاحظ أيضاً أنخفاض المرونة الداخلية للطلب على الصادرات الزراعية من الخضر والفاكهة .

• فيما يخص الصادرات من القطن الخام فقد كانت مرونة الطلب السعرية والداخلية موجبة ولهذا فمن المتوقع طبقاً لتقديرات مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ أن ينخفض الطلب على صادرات من القطن الخام فى حالة انخفاض أسعار السلع المنافسة داخل الاتحاد الأوروبى وأن يزيد الطلب فى حالة زيادة الدخل مع الأخذ فى الإعتبار أن المرونات المقدرة منخفضة للغاية وهو أمر يصعب معه عمل تقدير جيد للأثار المتوقعة على الصادرات المصرية .

• فيما يخص قطاع الغزل والمنسوجات والألومنيوم على الرغم من ايجابية العلاقة بين الطلب على صادرات الألومنيوم والغزل والمنسوجات ونمو الدخل الحقيقى والأسعار فى الإتحاد الأوروبى إلا أن المرونة منخفضة جداً على نحو يصعب معه

التنبؤ بالأثر الإجمالي للطلب على الصادرات المصرية من السلع الصناعية إلى الإتحاد الأوروبى .

• وفي مجال وضع مجموعة من التوصيات التى يمكن عن طريقها تلافى مجموعة الآثار السلبية الناتجة عن مشروع أوروبا الموحدة ١٩٩٢ إقترحت مجموعة من الدراسات بعض البدائل التى يمكن لمصر أن تنتهجها خلال المرحلة المقبلة :

- البديل الأول : يقوم على استراتيجية الإعتماد على الذات ويأخذ إحدى صورتين : الصورة الأولى الاعتماد القومى على الذات مع الإنفتاح على كافة الأقاليم الإقتصادية الدولية دون تمييز كمصادر للدعم المالى والتكنولوجيا والتسويق ... الصورة الثانية الإعتماد العربى الجماعى على النفس مع تعميق العلاقات مع مجموعة من دول العالم الثالث .

- البديل الثانى : يقوم على أستراتيجية الإنفتاح وإدارة التدويل ويأخذ صورتين أيضاً ... الصورة الأولى يقوم على الإنفتاح المتناسق مع العالم العربى والتمييز المرن فى التعامل مع الكتل الإقتصادية الدولية للحصول على أفضل مدخل ممكن لمصادر التجديد والنمو والصورة الثانية تقوم على إدارة الإنفتاح المصرى الموجه نحو الإرتباط بأحدى الكتل الإقتصادية الكبرى مباشرة بالقدر الذى يسمح بأفضل مدخل ممكن عملياً لمصادر التجديد والنمو .

أضــواء علـى كـتـاب الأقتصــاد الإدارى (*)

Managerial Economics

تأليف : د.ن دوفـيدى

بقلم
أ.د/ الحسينى بدر
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مقدمة Introdaction :

لقد أستخدمت أدوات التحليل الأقتصادية أخيراً فى التطبيق لعملية صناعة قرار الأعمال . وذلك لأن مشكلات الأعمال الحديثة تكون معقدة لدرجة أن خبرة وفراسة وسرعة بديهة صانع القرار وحكمة بمفردة لاتكون غير كافية للكشف عن الحل الأمثل لمشكلات الأعمال المعقدة ومهما يكن فأن تطبيق الأدوات الأقتصادية والمنطق لمشكلات الأعمال لايكشف فقط النموذج السلوكى للكيانات الأقتصادية والمتغيرات المتضمنة للمشكلة ، ولكنه يساعد أيضاً فى الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة Optimum Solution لذلك يصبح من الضرورة لصانعى القرار Dlecision.makers والذين يكونوا منخرطين معه فى صناعة القرار أن يكون لديهم معرفة بأدوات التحليل الأقتصادية المناسبة ، ويمكن بالنظر إلى منهج الأقتصاد الإدارى أو الأقتصاد التطبيقى applied economics بأنه أستنباط للأجزاء المناسبة المتشابهة من النظريات الأقتصادية .

ولايزال مجال الأقتصاد الإدارى فى حالة تدفق ، ويمكن أن يبقى كذلك لأنه فى المجتمع الديناميكى dynamic society دائماً ما تتغير أهداف شركات الأعمال business firms ، رؤية الإدارة المستقبلية وكذلك متغيرات القرار the decision variables وهذا بالضرورة يتطلب تغيير فى جوهر موضوع الأقتصاد الإدارى ، فكثيراً من المؤلفين للموضوع يعتبرون أن نظريات الأقتصاد الجزئى micro-economics هى النظريات المناسبة لموضوع الأقتصاد الإدارى ، ومهما يكن فأنه من الصعب تبرير لمنع أو إخراج موضوعات الأقتصاد الكلى macro-economics والتى غالباً ما تظهر فى قرارات الأعمال من دائرة علم الأقتصاد الإدارى .

الغرض من الكتاب :

يقع الكتاب فى مجلد واحد والغرض منه هو أمداد الإدارة ورجال الأعمال بالنظريات الأقتصادية التى يرى المؤلف أنها تكون جوهر موضوع الأقتصاد الإدارى .

ويوضح الكتاب المفاهيم الأقتصادية ، وأدوات التحليل ، ومدى تناسبها لصناعة قرار الأعمال وكذلك أثر البيئة الأقتصادية economic environment على قرارات الأعمال .

وقد حاول الكاتب أن يوضح الحلول المثلى لمشكلات الأعمال مثل الخليط الأمثل لعناصر الانتاج input combination ، والخليط الأمثل من الناتج optimisation of out put - mix وتعظيم الربح profit maximization وأختيار المشروعات الأستثمارية choice of investment projects .

محتويات الكتاب : contents

تقع محتويات الكتاب فى أربعة أجزاء . الجزء الأول منه قد خصص لأقتصاديات الأعمال Business economics أما الجزء الثانى والثالث والرابع فيوضح أثر البيئة الأقتصادية على قرارات الأعمال وهو مرتبط بالأقتصاد الكلى .

والجزء الأول يرتبط بالأقتصاد الجزئى والذى غالباً مايركز عليه الكتاب فى موضوع الأقتصاد الإدارى أما الأجزاء الأخرى فهى تختص بالأقتصاد الكلى .

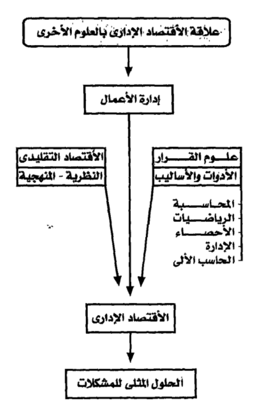
ويتكون الجزء الأول والذى سيتم التركيز عليه كأساس لعلم الأقتصاد الإدارى فى كثير من المراجع على ثمانية فصول .

الفصل الأول : منها يستعرض فيه الكاتب طبيعة ومجال الأقتصاد الإدارى والعلاقة بين الأقتصاد الإدارى والعلوم الأخرى ، ومنه يتضح أن الأقتصاد الإدارى علم تطبيقى يفيد رجال الأعمال والإدارة فى صناعة قرارات الأعمال سواء فى

(*) جامعة Delhi ، ١٩٩٠

مجال التخطيط المستقبلى للمشروعات أو فى وضع الحلول المثلى للمشكلات التى تواجه تنفيذ هذه المشروعات .

أما بالنسبة لعلاقة الأقتصاد الإدارى بالعلوم الأخرى ، فقد أوضح الكاتب أن الأقتصاد الإدارى يرتبط بكل من الأقتصاد التقليدى Traditional Economics حيث يستمد منه النظرية Theory والمنهجية Methodology أما علوم القرار مثل الإدارة - المحاسبة - الرياضيات - الاحصاء وبحوث العمليات وغيرها فيأخذ منها الأقتصاد الإدارى والأدوات Tools وأساليب Techniques التحليل كما هو موضح بالرسم .



وفى الفصل الثانى : يتم تحليل الطلب Demand Analysis أو نظرية الطلب Demand Theory وفيه يعطى الكاتب رؤيته فى المشكلات المرتبطة :

أ - العوامل التى تحدد حجم الطلب .

ب - مرونات الطلب بمعنى كيف يستجيب الطلب للتغيرات فى محدداته .

جـ - أمكانية الترويج للمبيعات من خلال تحريك الأسعار .

د - مدى حساسية الطلب النفقات الأعلان .

هـ - المستويات المثلى للمبيعات والمخزون وتكلفة الأعلان وخلافه .

و - كيف توضع السياسات السعرية فى حالة السلع المختلفة لزيادة المبيعات وبالتالى زيادة الإيرادات وكذلك سياسة الإنتاج بمعرفة المرونة الداخلية .

أما الفصل الثالث : فقد خصصه الكاتب للتنبؤ بالطلب Forecastion Demand حيث أن المعلومات عن الطلب المستقبلى تكون ضرورية لكل من الشركات الجديدة New Firms والشركات التى تخطط للتوسع فى إنتاجها ، وتكون هذه البيانات أكثر أهمية للشركات التى تخطط لإنتاج حجم كبير من الإنتاج يتطلب إنتاجه فترة طويلة من الزمن ، كما أن البيانات المرتبطة بالطلب المستقبلى تكون ضرورية أيضاً للشركات الموجودة لتجنب الإنتاج الزائد أو القليل عن الطلب ، كما أنه من الضرورى للشركات أن يكون لديها معلومات عن الطلب لكى يمكنها توفير مدخلاتها من العنصر البشرى والمواد الخام والسلع الرأسمالية وتنظم الإنتاج وتنظم قنوات المبيعات وغير ذلك ، ولهذا وغيره نوقشت طرق التنبؤ بالطلب التى تستخدم بواسطة بيوت الأعمال الحديثة .

والتى تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات :

أ - طرق المسح Survey Method .

ب - دراسات وتجارب السوق Market Studies and Experiment .

جـ - الطرق الإحصائية Statistical Methods .

وفى *الفصل الرابع* : بعد مناقشة جانب الطلب وطرق تقديره فقد تحول الكاتب إلى دراسة جانب العرض من السوق لأن يلعب دوراً هاماً فى قرارات الأعمال المرتبطة بتنظيم وإدارة العملية الإنتاجية Production Process وتصف نظرية الإنتاج Production Theory الظروف المادية (الفنية والتكنولوجية) التى حدث أوجرى الإنتاج فيها ، فهى تظهر العلاقة بين الناتج output والمدخلات inputs ، بين التوليفات المختلفة لعناصر الإنتاج والناتج وتوضح أيضاً كيف تحصل على

المزيج الأمثل من عناصر الإنتاج بأقل تكلفة ، The Least Cost Factor Combination .

أما الفصل الخامس ، فيتم فيه تحليل التكاليف Analysis of Cost لقد نوقشت فيما سبق العلاقات بين المدخلات والمخرجات input - output فى تعبيرات كمية quatitative Terms أما تكاليف الإنتاج فيعبر عنها بتعبيرات مالية Monetary Terms لأهميتها فى قرارات الأعمال خصوصاً ما يتصل منها بالأمور التالية :

أ - تحديد النقاط الضعيفة فى إدارة الإنتاج .
ب - تخفيض التكلفة .
جـ - إيجاد المستوى الأمثل للإنتاج .
د - تحديد تكلفة عمليات الأعمال مقدماً .

ولذلك تم مناقشة المفاهيم المختلفة للتكاليف المستخدمة فى قرارات الأعمال ، وعلاقات التكلفة والنتائج Cost-output التى تكون مماثلة لعلاقات المدخلات والمخرجات input-output فى كل من المدى القصير والمدى البعيد ، مع تحليل نقطة التعادل Break - Even Analysis .

أما الفصل السادس ، فقد تناول البرمجة الخطة Linear Programming من حيث كونها أسلوب رياضى يساعد رجال الأعمال فى إتخاذ القرارات الرشيدة للأعمال التى تكون موجهة إلى التخصيص الأمثل للموارد التى تتصف بالندرة لتحقيق الأهداف النهائية تحت الشروط الموضوعة ويشمل التخصيص الأمثل للموارد بالنسبة لأى شركة على تنظيم الناتج maximization أو تخفيض التكلفة Minimization والتى يترتب عليها فى النهاية تعظيم الربح ، وقد قدم عرضاً لبعض الطرق المستخدمة فى تخصيص الموارد ، لتعظيم الناتج أوتخفيض التكلفة تحت القيود المعطاه .

والفصل السابع ، يوضح نظرية السعر وتطبيقاتها price theory and practices وفيه يتعامل مع تحديد السعر فى مختلف أنواع الأسواق مثل :

- سوق المنافسة الكاملة perifect Compitition .
- الأحتكار التام pure monopoly .
- أحتكار القلة oligopoly .
- المنافسة الإحتكارية Monopolistic Compitition.

بالإضافة لذلك فقد تم وصف الأنواع المختلفة لتطبيقات التسعير Pricing Practices التى تتعلق بتسعير منتج تحت ظروف متغيرة varying conditions .

وقد خصص الكاتب الفصل الثامن لميزانية رأس المال Copital Budgetin وهى من الموضوعات الرئيسية فى إدارة رأس المال ، اختيار المشروعات الأستثمارية بالإضافة إلى إجمالى رأس المال وأستقبال رأس المال التالف . وحجم الأستثمار وتوقيته ... الخ .

وهى تعتبر من أهم الأجزاء فى القرارات الإدارية حيث أن الشركات لكى تستمر فإنها تعتمد على القدرة الإدارية للتصور والتحليل ووضع المشروعات المربحة للأستثمار بمعلومية أهداف الشركة ، وهذه الواجبات تعرف بأسم ميزانية رأس المال Copitai Budgeting أو القرارات الأستثمارية طويلة الأجل Long Term Investment Decisions .

وقد تم مناقشة الموضوعات الآتية :

- ضروريات ميزانية رأس المال Prerequisites of Capital .
- الطلب على رأس المال Demand For Capital .
- مقايير وقرارات الأستثمار Investment Criteria and decisions .
- المخاطرة وعدم التأكد وقرارات الأستثمار Risk Uncertainty and Ivestment Decision .
- عرض رأس المال Supply of Capital .
- تكلفة رأس المال Cost of Capital .

وبعد أستعراض محتويات كتاب الأقتصاد الإدارى للدكتور دوفيدى Dwivedi يمكن القول أن هذا الموضوع مهم جداً ومطلوب دراسته لكل مهتم بإدارة الأعمال سواء كانوا طلاباً أو مديرين أو رجال الأعمال ، خاصة مع توجه الدولة نحو زيادة مساهمة القطاع الخاص فى أقامة مشروعات تنموية أقتصادية وخدمية .

وأن زيادة المعرفه بهذا الموضوع تساعد فى صناعة وإتخاذ القرارات المثلى فى مجال التخطيط المستقبلى للمشروعات الجديدة أو التوسيع فى المشروعات القائمة وكذلك فى أختيار الحلول المثلى للمشكلات اليومية التى تعترض التنفيذ والتشغيل .

الصــناعة المصــرية ومعضلة البطـــالــة

بقلم
أ . د/ إبـــراهـــيم المصرى
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تشكـــل الصــناعة المصــرية العصــب الأســاسى للتطــوير والتحــديث فى المجتمـع المصرى فى الخمســين عــاماً الأخيرة ، حيث ساهمت فى توفير فرص العمل على مدار الثــلاثين عــاماً الأول من النصــف الثــانى مـن القــرن العشــرين ، فضــلاً عــن مساهمتهــا فى إعــادة بنــاء مادمرته الحروب المتعاقبـة بخلاف ماقــامت به من تنــوع للمنتجــات متنـوعة ومتعددة سواء كانت استهلاكية أو غــذائية أو كيمــاوية أو معــدنية ، بالإضــافة إلى ماساهمت به من إحداث العدالة الإجتمـاعية من خــلال البيع بأسعار مدعمة لما يقرب من ٣٠ عاماً منذ قــيام ثورة يوليو ١٩٥٢ وقيامها بإحلال محل الواردات الأجنبية فى كثير من المنتجات .

وتتعــدد وتتنوع الصناعات المصرية حتى شملت الصناعات الكثيرة والتى يمكــن إستعراضهـــا كما هى مصنفــــة فـــى وزارة الصناعة المصرية كالتالى :-

١ - الإنتاج الداجنى والسمكى .
٢ - إستخراج الفحم والبـترول والتكــرير ومنتجــاته والغاز الطبيعى .
٣ - إستخراج خامات المعادن والمناجم والمحاجر الأخرى .
٤ - الموارد الغذائية والمشتريات والتبغ .
٥ - الغزل والنسيج والملابس الجاهزة .
٦ - الجلود والخشب ومنتجات التنجيد .
٧ - الورق ومنتجاته والطباعة والنشر .
٨ - الكيماويات الأساسية ومنتجاتها .
٩ - موارد البناء والخزف والصينى .
١٠ - الصناعات المعدنية الأساسية .
١٢ - صناعات تحويليه أخرى .

هذه الصناعات المتنوعة والمتعــددة قد ولــدت ولازالت تولد الوزن النسبى الأكبر من الناتج القـومى الإجمــالى فى مصر عبر الخمسين عاماً الأخيرة .

وتدور الورقة من خــلال إستعراضها لهــذه الصناعة التعرف على قدرة هذه الصناعة على المساهمة فى حل مشكلة البطالة وكذلك الوقوف على الصــناعات أو المشــروعات التى تســتوعب فرص عمل أكبر وبصــورة مــتزايدة بالإضــافة إلى الوقوف على تطور تكلفة فرص العمل فى هذه الصناعات .

أولاً : من حيث تطور عدد المشروعات :

بإستعراض تطور عدد المشروعات فى قطاع الصناعة المصرى فى الســنوات العشــر الأخــيرة ١٩٩١ - ٢٠٠٠ فإننــا نجــده يمثل إنعكــاس للإهتمــام ولحيوية هذا القطاع فضلاً عن كونه يعكس تنوع للأنشطة الأقتصادية وتعدد لمصادر تولد الناتج القــومى الإجمــالى فى مصر ، ويشــير إلى ذلك التطور الهــائل فى عــدد المشروعات الصناعية حيث زادت المشروعــات من ١٨٩٩٤ مشــروعاً عام ١٩٩١ إلى ٢٢١٣٣ مشروعاً عام ١٩٩٥ وأخيراً قفــز إلى ما يقرب من ٢٥٢٢٣ مشروعـــاً صناعـــياً عـــام ٢٠٠٠ وهـــو يعكــس قــدرات إستيعابيه مستمــرة للإقتصــاد المصرى وإمكــانية علــى توفــير المنتجات وفرص العمل ، وتنعكس هذه الزيــادة بصفة أساســية بصناعة الغذاء والمشــروبات والتبــغ والغزل والنســيج والملابس الجاهزة والكيماويات ومنتجاتها وصــناعة الآلات ومعدات النقل حيث تمثل المشروعات فى الصناعات الغذائية ما يقرب من ١٩٪ من المشروعات ، والغزل والنسيج يحوى مايقرب من ١٨٪ من عدد المشروعات ، أما الكيماويات فتصل أعداد المشروعات إلى ما يقرب من ١٠٪ ، فرصــة المنتجــات المعدنيـــة الآلات ومعــدات النقل مايقرب من ٢١٪ عام ٢٠٠٠ .

أى أن هــذه الصناعات الأربــع تحــوى مايقــرب من ٦٨٪ من المشروعات الصناعية فى مصر عام ٢٠٠٠ أى أن هنــاك تـركز فى هذه الصناعات بالمقارنة بالصناعات الثانية الأخرى التى تمثل

الصناعة المصرية ومن ثما فهى نصاعات قائدة للنشاط الصناعى .

ثانياً : من حيث التكاليف الإستثمارية فى القطاع الصناعى المصرى فى العشر سنوات الأخيرة ١٩٩١ - ٢٠٠٠ .

تشير البيانات الواردة فى جدول رقم (١) إلى تزايدها بصفة مضطردة خلال السنوات العشر الأخيرة حيث كانت التكاليف الإستثمارية ٦٤٤٤٠ مليون جنيه مصرى عام ١٩٩١ وزارة الصناعة ، الهيئة العامة للتصنيع ، مركز المعلومات .

ثم أرتفعت إلى حوالى ٧٨٤٢٧ مليون جنيه عام ١٩٩٥ حتى وصلت إلى ١٠٨٠٥٨ مليون جنيه عام ٢٠٠٠ ، وقد حظيت الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ والغزل والنسيج والملابس الجاهزة والكيماويات ومنتجاتها ، والمنتجات المعدنية والألات ومعدات النقل بالنصيب الأكبر من هذه الأستثمارات ممايعكس أولوية لهذه الصناعات مما يشير إلى أنها الصناعات القائدة والمولدة للناتج ولفرص العمل ، حيث كانت تصيب الصناعات الغذائية من التكاليف الإستثمارية ١٦,٥٪ تقريباً طبقاً لبيانات الجدول رقم (٢) فى حين تمثل صناعات الغزل والنسيج حوالى ١٨,٥٪ والكيماويات ١٣,٧٪ والمنتجات المعدنية حوالى ١٢,٩٪ عام ١٩٩١ قد قفزت الصناعات الغذائية حتى ١٧,٦٪ عام ٢٠٠٠ وصناعات الغزل والنسيج إلى ١٤,٥٪ والكيماويات إلى ١٢,٥٪ والمنتجات المعدنية إلى ٢٣,١٪ عام ٢٠٠٠ أى تعيب هذه الصناعات من التكاليف الأستثمارية فى المتوسط خلال هذه الفترة يصل إلى مايقرب من ٦٢٪ خلال العشر سنوات المشار إليها مما يؤكد حيوية وقدرة هذه الصناعات على التطوير والتحديث والإستيعاب لفرص العمل بوجه عام .

ثالثاً : من حيث ما يتولد من ناتج قومى إجمالى :

يساهم القطاع الصناعى المصرى من خلال مايولده من إنتاج صناعى قومى يصل إلى مايقرب من ١٤٢٩٨٢ مليون جنيه مصرى عام ٢٠٠٠ بعد أن كان حوالى ١٠٦٤٦٥ مليون جنيه مصرى عام ١١٣٥ فى حين كان ٨٠٧٧٥ مليون جنيه مصرى عام ١٩٩١ أى أن هناك تزايد مضطرد فيما يولده هذا القطاع طبقاً للبيانات الواردة فى جدول رقم (١) يتولد هذا الناتج الصناعى الضخم فى العديد من الصناعات السابق الأشارة إليها فى حين تحظى القطاعات الأربعة الرئيسية القائدة على النصيب الأكبر حيث تتولد الصناعات الغذائية مايقرب من ٢٢٪ ، والغزل والنسيج حوالى ١٤,١٪ والكيماويات حوالى ١٢,٨٪ ، والمنتجات المعدنية حوالى ٢١,٥٪ عام ١٩٩١ أى مايقرب من ٧١٪ من الناتج الصناعى ، أما فى عام ٢٠٠٠ فتجد وزن ماتولده هذه الصناعات كان كالتالى :

الصناعات الغذائية حوالى ٢٢,٦٪ ، الغزل والنسج ١١,٦٪ ، الكمياويات ١١,٦٪ ، والمنتجات المعدنية حوالى ٢٧,٤٪ أى يصل ماتولده هذه الصناعات الأربع من ناتج مايقرب من ٧٣٪ أى أن هذه الصناعات هى الصناعات الرئيسية فى توليد الناتج القومى ومن هنا فهى القادرة على الأستيعاب خلال العشر سنوات الأخيرة والمولدة لفرص العمل .

رابعاً : من حيث العنصر البشرى (القوى العاملة) :

لايزال القطاع الصناعى فى مصر يستوعب المزيد من القوى العاملة المتدفقة إلى سوق العمل سنوياً ومن ثم التخفيف من حدة البطالة وهو يعكس قدرة لهذا القطاع على التطوير والتحديث والطاقات الأستيعابية المتجددة العطاء بمزيد من التيسيرات والأعفاءات والمناخ الأستثمارى المتطور .

وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى أن هذا القطاع يستوعب مايقرب من مليون عامل عام ١٩٩١ ويصل إلى ١,٣٤٩ مليون عام عام ٢٠٠٠ تستحوز الصناعات الأربع المشار اليها بالوزن النسبى الأكبر فالمواد الغذائية والغزل والنسيج والكيماويات والمنتجات المعدنية على مايقرب من ٧٥٪ من هذه القوى العاملة عام ١٩٩٠ فى حين دخلت نسبة أستيعاب للقوى العاملة عام ٢٠٠٠ إلى مايقرب من ٧٨٪ على الرغم من أختلاف الوزن النسبى فيما بين هذه الصناعات وهذا يعكس حيوية هذه الصناعات بوجه عام وقدرتها الأستيعابية لمواجهة مشكلة البطالة فى المجتمع المصرى وأمكانيات النمو المستمر فى مواجهة المشكلة وذلك من خلال ضخ مزيد من الأستثمارات فى هذه الصناعات القائدة خلال السنوات العشر القادمة .

خامساً : من حيث ماتولده هذه الصناعات من اجور .

نجد أن البيانات الواردة فى جدول رقم (١) تشير إلى أن أجور القطاع الصناعى فى مصر خلال الفترة من ١٩٩١ وحتى عام

٢٠٠٠ فى تزايد مستمر حيث كانت الأجور حوالى ٥٠٨٦ مليون جنيه عام ١٩٩١ أرتفعت إلى حوالى ٥٩٢١ مليون جنيه عام ١٩٩٥ ثم أرتفعت مرة أخرى إلى مايقرب من ٧٠٤٠ مليون جنيه مصرى عام ٢٠٠٠ ، وقد حظيت الصناعات الأربعة القائدة المشار إليها بالنصيب الأكبر من إجمالى الأجور طبقاً لبيان الجدول رقم (٢) حيث كان نصيب الصناعات الغذائية والمشتريات والتبغ حوالى ١٢,٥٪ والغزل والنسيج حوالى ٢٤,٣٪ والكيماويات حوالى ١٦,٥٪ والمنتجات المعدنية حوالى ١٨,٣٪ عام ١٩٩١ أى أن نصيب الأجور فى هذه القطاعات حوالى ٧٣٪ من الأجور فى المتوسط خلال عام ١٩٩١ ، أما عام ٢٠٠٠ فنجد أن نصيب هذه الصناعات من الأجور كان على النحو التالى ، الصناعات الغذائية حوالى ١٤٪ ، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة حوالى ٢٠,٥٪ الكيماويات مايقرب من ١٥,٢٪ ، فى حين المنتجات المعدنية حوالى ٢٤٪ وهذه النسب تمثل فى المتوسط مايقرب ٧٤٪ من إجمالى الأجور فى القطاع الصناعى فى مصر وهو يؤكد على أهمية ودور هذه الصناعات فى القطاع الصناعى المصرى ودورها القائد لجذب مزيد من القوى العاملة أى هناك قدرة متزايدة على مواجهة مشكلة البطالة .

من العرض السابق لبعض المؤشرات كالناتج والأستثمار والتوظف وعدد المشروعات والأجور نؤكد على أن القطاع الصناعى فى مصر يساهم فى مواجهة مشكلة البطالة وبصفة مستمرة والتخفيف من حدتها ، وبصفة خاصة الصناعات القائدة فى هذا القطاع وهى الصناعات الغذائية وصناعات الغزل والنسيج والصناعات الكيماوية والمنتجات المعدنية قد ساهمت ولازالت لديها القدرة على مزيد من التخفيف من مشكلة البطالة بمزيد من الإستثمارات حيث ساهمت بتوفير مايقرب من ٢٢٠,٠٠٠ فرصة عمل خلال الفترة المشار إليها أى حوالى ٢٢٠٠٠ فرصة عمل سنوياً فى المتوسط ومن ثم ضخ المزيد من الأستثمارات فى هذا القطاع وبصفة خاصة الصناعات الأربع القائدة فضلاً عن تعديل لبعض الإجراءات البيروقراطية وبخاصة فى ظل الصحوة ضد كل ماهو منتج أجنبى والدعوة إلى كل ماهو منتج مصرى محلى جيد يتسم بالجودة . تشير كذلك الورقة إلى أن المشروعات والأنشطة التى كان لها نصيب أكبر فى مواجهة مشكلة البطالة ولازالت لديها الطاقة على جذب المزيد من القطاعات الأربعة القائدة مع الأخذ فى الإعتبار أن تكلفة خلق فرص عمل فى هذه القطاعات فى المتوسط خلال الفترة المشار إليها قد تراوح بين ٨٦٠٠ جنيه مصرى عام ١٩٩١ ، إلى مايقرب من ٢٧٤٠٠ جنيه مصرى عام ٢٠٠٠

جدول رقم (١)
تطور بعض مؤشرات القطاع الصناعى فى مصر
خلال الفترة من ١٩٩١ - ٢٠٠٠

البيان	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
عدد المشروعات	١٨٩٩٤	٢٠٣٨٨	٢٠٨٢٨	٢١٦١٦	٢٢١٣٣	٢٢٧١٢	٢٣١١٥	٢٣٨٦٨	٢٤٦٦٧	٢٥٢٢٣
التكاليف الأستثمارية (بالمليون جنيه)	٦٤٤٤٠	٦٧٥٤٨	٧٠٥٩٠	٧٢٩٣٠	٧٨٤٢٧	٨٢٤٣٣	٨٦٤٦٧	٨٩٢٠٨	٩٦٦٣٥	١٠٨٠٥٨
قيمة الإنتاج	٨٠٧٧٥	٨٦٢٤٤	٩٢٦٢٥	٩٧٦٨	١٠٦٢٦٥	١١٢٧٧٢	١٢١٦١٥	١٢٨٢٤٦	١٢٥٨٦٧	١٤٢٩٨٢
عدد العمال (بالألف)	٩٨٠	١٠١٦	١٠٦٣	١٠٩٤	١١٣٢	١١٧٠	١,١٩٥	١,٢٢٢	١,١٣١٠	١,٣٥٠
الأجور ؛ بالمليون جنيه)	٥٠٨٦	٥٢٧٥	٥٥٤٨	٥٧٠٩	٥٩٢٢	٦٠٨٢	٦٢٣٦	٦٣١٠	٦٨٣١	٧٠٤١

المصدر : وزارة الصناعة . الهيئة العامة للتصنيع . مركز المعلومات .

جدول رقم (٢)
تطور بعض نسب مؤشرات القطاع الصناعى فى مصر
خلال الفترة من ١٩٩١ - ٢٠٠٠

البيـــــــان	١٩٩١	١٩٩٥	٢٠٠٠	متوسط الفترة
١ - ت الاستثمارية :				
مواد غذائية ومشروبات	١٦,٢٧	١٧,٣٧	١٧,٥٩	١٧,٨٧
غزل ونسيج	١٨,٥٠	١٧,١٦	١٤,٢٥	١٦,٩٣
كيماويات أساسية ومنتجاتها	١٢,٦٦	١٤,٠٨	١٢,٥٢	١٣,٢٥
منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل	١٢,٨٤	١٤,٠٠	٢٣,٠٢	١٤,٨١
٢ - الإنتاج الصناعى :				
مواد غذائية ومشروبات	٢١,٦٩	٢١,٣٦	٢٢,٩٣	٢٢,٥٧
غزل ونسيج	١٤,١٢	١٢,٨١	١١,٧٨	١١,٦١
كيماويات أساسية ومنتجاتها	١٢,٨٧	١٢,٣٨	١١,٨١	١١,٦٤
منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل	٢١,٤٨	٢٤,٠٤	٢٦,٤٧	٢٧,٣٦
٣ - العمـــال :				
مواد غذائية ومشروبات	١٥,٥٩	١٦,٠١	١٥,٨٢	١٥,٦٤
غزل ونسيج	٣٢,٧	٣١,٣١	٢٨,٦١	٢٨,٣٦
كيماويات أساسية ومنتجاتها	١١,٧٨	١١,٧٨	١٢,١٩	١٤,٤٩
منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل	١٤,٣٣	١٥,١٧	١٧,٥٢	١٧,٨٢
٤ - الأجـــور :				
مواد غذائية ومشروبات	١٢,٤٨	١٤,٣٥	١٤,٠٥	١٢,٩٦
غزل ونسيج	٢٤,٢٦	٢٢,٥٠	٢٠,٤٥	٢٢,٤٠
كيماويات أساسية ومنتجاتها	١٦,٤٥	١٦,١١	١٥,١٦	١٥,٩٠
منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل	١٨,٣٩	١٨,٧٧	٢٣,٩٩	٢٠,٣٥

المصدر : وزارة الصناعة ، الهيئة العامة للتصنيع ، مركز المعلومات .

الإدارة بالشفافية

بقلم
سامى الطوخى
مدرس الإدارة العامة المساعد
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

١) - المقدمة :

حدثت تغيرات كبيرة مع مطلع الألفية الثالثة ، وتغيرت معها كافة المفاهيم فى شتى المجالات التكنولوجية والأقتصادية والسياسية والإجتماعية والإدارية والقانونية ، ومع هذه التحولات والتغيرات التى لم يسبق لها مثيل خاصة فيما يتعلق بمنظومة المعلوماتية وظاهرة العولمة التى اجتاحت الدنيا بأسرها فربطت بين أقطار ودول العالم بأسره من خلال شبكة موحدة للإنترنت ضمت على صفحاتها بالصورة والكلمة والصوت كافة النظم للقطاع الحكومى والخاص . الأمر الذى مكن المواطنين - فى كل دول العالم المتقدم والنامى - من التعرف علىكافة النظم فى كافة المجالات حتى أصبح المواطن قادراً على المقارنة بين النظم المختلفة مع نظم دولته ، ثم تحليلها ، والحكم عليها ، ثم مسائلة حكومته وإدارتها ، ليس فقط عن أى تقصير أو أهمال ، بل أيضاً عن أى تباطؤ فى التطوير والتحديث وتحسين مستوى جودة الخدمات كنظيراتها فى الدول المتقدمة .

لقد أصبح المواطنون يتساءلون على سبيل المثال ، لماذا دولة مثل اليابان بالرغم من عدم توافر أى موارد طبيعية فى أراضيها وقيامها على مجموعة جزر زلزالية وبركانية ، أستطاعت بناء هذه القوة الاقتصادية ، ولماذا دول مثل النمور الأسيوية وكثير غيرها ، أستطاعت فعل ذلك أيضاً .

إن ماتقدم ، كان بمثابة الإعلان عن ميلاد مفاهيم جديدة تماماً فى عالم إدارة المنظمات الحكومية ، حيث أصبح الأن من حق كل مواطن أن يعرف :

- ماذا تفعل منظماته الحكومية والخاصة التى تتلقى تمويلاً أو دعماً من الدولة أو تلك التى تؤدى خدمات شبه أحتكارية ؟
- ولماذا يفعلون ذلك ؟
- وكيف يفعلونه ؟
- وهل مايفعلونه هو الأفضل أم لا ؟
- وإن كان مايُفعل ليس الأفضل فما هى إجراءاته للمعرفة والمساءلة ؟

ولقد أصبح ، نتيجة لذلك ، بقاء القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية أمراً مرهوناً ليس فقط بمدى قدرة هذه القيادات على تحقيق الأهداف الموضوعة لمنظماتها بفاعلية ، بل أيضاً أصبح أستمرارهم فى مناصبهم وإدارتهم للمنظمات مرهوناً بمدى قدرتهم على تحديث وتطوير هذه الأهداف والخدمات بما يتناسب مع نظيراتها فى الدول المتقدمة .

ومن هذا المنطلق فقد أصبح لزاماً على منظماتنا الحكومية فى جمهورية مصر العربية خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها سواء فيما يتعلق بالتقنيات الفنية أو بإدخال الاتجاهات الحديثة فى الإدارة أو من حيث تقنين وتطوير التشريعات الحاكمة لهذه المجالات . لتقويم سلوك الإدارة للعمل وفقاً لهذه التقنيات .

وإذا كنا نسلم أن كافة دول العالم المتقدم قد سبقتنا فى هذا التطوير والأخذ بهذه المفاهيم الحديثة لدرجة أن نقرأ لأحد وزراء فرنسا من عدة سنوات مقولة توضح مدى إيمان حكومات هذه الدول بهذه المفاهيم حيث يقول " لقد غزونا الأقطار منذ بضعة قرون مضت ، والمعركة التالية هى الفضاء الألكترونى . وعلينا الأن أن نضع الحكومة الفرنسية واللغة الفرنسية على الأنترنت . وكما نرى كيف ساوى عضو الحكومة الفرنسية بين غزو واحتلال البلدان ووضع الحكومة الفرنسية واللغة الفرنسية على الإنترنت فى إطار مفهوم واحد " معركة ".

إننا سوف نكون بمشيئة الله أكثر فخراً عندما نضع أساس هذه المفاهيم فى كافة أنظمتنا [1] بما يكفل تطويرها واللحاق بركب التقدم الحادث فى الدول المتقدمة . والذى يقوم بناءه على مبادئ هامة منها الشفافية والمساءلة وعلى ذلك فسوف نتناول الإدارة بالشفافية على النحو التالى :

٢) - تعــريفـــات :

٢-١) - مفهوم الإدارة :

يرجع مصطلح الإدارة Administration إلى الأصل اللاتيني Ad-ministaire ويقصد به الخدمة ورعاية الأفراد وتوجيههم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف معينة . معنى ذلك أن مهمة الإدارة فى أى تنظيم يتعلق بالأستخدام الرشيد للموارد المتاحة (مهما قلت أو ندرت) لتحقيق الأهداف المخطط لها بأحسن كفائة ممكنة . إننا إذا نظرنا إلى حال الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية ، نجد أن الفرق بينهما لا يمكن أن يرجع إلى وفرة الموارد ، وإنما يرجع لاختلاف مهارد وفاعلية الإدارة فى كل منهما ، وعلى ذلك فإن فاعلية الإدارة تمثل المحور الرئيسى المحدد لحركة الإصلاح الإدارى والتنمية الأقتصادية فى أى دولة .

هذا ولكى تتحقق فاعلية الإدارة فى الأستخدام الرشيد للموارد - مهما قلت أو ندرت - ولكى تحقق الدولة ومنظماتها المختلفة الأهداف المخططة لها ، فإنه يتحتم الأخذ بمبدأين رئيسين هما الشفافية والمساءلة فى الإدارة العامة .

٢-٢) - مفهوم الإدارة بالشفافية :

يقصد بالإدارة بالشفافية أن تعمل الإدارة العامة (الحكومة) فى بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور ، فالإدارة بالشفافية تعنى التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح فى ممارسة أعمالها عن طريق تسبيبها مع خضوعها للمساءلة ، فالإدارة بالشفافية هى:

٢-٢-١) - طريقة واضحة :

ليس هناك شئ غامض أو خفى أو سرى :

- الأرقام فى متناول الجميع .
- يتعلم العاملون كيفية قراءتها وتحليلها .
- يشارك العاملون فى صناعة القرارات واتخاذها بما يحقق الاستخدام الرشيد للموارد .
- يتقاضى العاملون حوافز مقابل تحقيق الأهداف ، ويرتبط نظام الحوافز بالإعلان والشفافية لجميع العاملين .

٢-٢-٢) - طريقة جديدة للتفكير :

وطريقة جديدة للتصرف ... والعلاقة بين الإدارة والعاملين ، حيث أن :

- الجميع مسئولون عن تحقيق النتائج والأهداف .
- يخضع الجميع لنظام رقابى متبادل، فالمرؤوس لايخضع وحدة لرقابة الرئيس . وإنما الرئيس يخضع أيضاً لرقابة المرؤوس . ثم يخضع الجميع لأنواع عديدة من الرقابة الخارجية .
- جميع العاملين لهم تأثير فى نجاح أعمال المنظمة .

٢-٢-٣) - طريقة لدمج المصالح :

إن نجاح المنظمة ... يعود على العاملين ، فبقاء العاملين بوظائفهم واستمرارهم ، مرتبط بتحقيق النتائج والأهداف المخطط لها بالمنظمة وتطوير هذه الأهداف ورضاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

٢-٢-٤) - طريقة للإبتكار والتحفيز :

فالجميع يسعى للتميز لارتباط نظام الحوافز بالموضوعية والعلانية : فليس هناك أحد من العاملين يثاب بمكافأة أو حافز إلا وعلم جميع العاملين ذلك وسببه . وهو مايقتضى إعلان كشوف الحوافز والمكافآة على كافة العاملين مع الألتزام بوجوب تسبيبها (لماذا ، متى ، كم) الأمر الذى يقتضى:

- فهم لغة الأرقام وتحليلها من الجميع .
- أرتفاع كفاءة العاملين والإلمام بكافة موارد واختصاصات وأهداف المنظمة .

٣) - محتوى الإدارة بالشفافية :

- يعرف العاملون الهدف العام والأهداف الفرعية للمنظمة ، ويعرف الجميع كيف يشاركون بفاعلية فى صيانة وتطوير أهداف المنظمة ثم تحقيقها .
- يتكلم العاملون بلغة الأرقام ، فليس هناك مايسمى بالبيانات والأرقام السرية التى لايطلع عليها إلا القادة من مستوى الإدارة العليا والمختصون من المراجعين والممارسين . فالجميع يقرأ الأرقام ، ويدرسها ، ويحللها ، ويشارك الإدارة فى صناعة القرارات التى تتخذها .
- يفهم العاملين المركز المالى للمنظمة ، وكافة الجوانب المالية المتعلقة بالأداء الفردى والجماعى فى المنظمة ككل .
- جميع العاملين مسئولون أمام بعضهم البعض عن الأداء الكلى وتحقيق أهداف المنظمة ، فالجميع

تحريك الأرقام ونقص التكاليف ، بترشيد الإنفاق ورضاء العملاء .

- الرقابة من الجميع وعلى الجميع ، فالرؤساء يراقبون مرؤسيهم ، والمرؤوسين يراقبون رؤسائهم ، ثم يخضع جميع العاملون لرقابة خارجية (سياسية ، مجلس الشعب) جماهيرية (صحافة ومواطنين) وقضائية .
- يعمل جميع العاملين لمصلحة المنظمة ونجاحها ويرتبط استمرارهم فى وظائفهم بتحقيق المنظمة للأهداف المخططة .
- يسأل جميع العاملين (رؤساء ومرؤوسين) عن أى انحراف أو فساد ، ولذلك يقع التزام على كل منهم بواجب الإبلاغ عن أى انحراف أو فساد حتى ينجو من المساءلة أو المسئولية .

٤) - *الأساس القانونى للإدارة بالشفافية :*

تقوم فلسفة وأساس شفافية نشاط الإدارة العامة ، والتى بموجبها تلتزم الإدارة بوجوب تسبيب وعلانية كافة أعمالها ، وبالتالى إطلاع الأفراد على ما يطلبون الإطلاع عليه من مستندات أو وثائق دون عائق إلا ما استثنى منها بنص قانونى خاص ، وذلك انطلاقاً من فلسفة قوامها :

"وجوب أن تعمل الإدارة فى وضح النهار بعيداً عن أى سرية وإلا فقدت أساس شرعيتها "

وذلك حتى يتسنى وضع النشاط الإدارى فى جملته تحت رقابة الأفراد الذين تعمل الإدارة بأسمائهم ولحسابهم ، إعمالاً لمبدأ الديمقراطية فى مجال الإدارة ، وعلى ذلك فإن أساس مبدأ الإدارة بالشفافية يرجع إلى :

تطبيق الديمقراطية فى مجال الإدارة ، وعدم اقتصارها على المستوى السياسى فقط ، ولاشك أن انفتاح الإدارة بوثائقها لكافة العاملين والمتعاملين والجمهور ، فى طريقة تسيير المرافق العامة ، والحيلولة دون تحول الإدارة إلى مصدر للقرارات الأستبدادية .

الرغبة فى تحسين سير المرافق العامة ، من خلال تمكين العاملين والمتعاملين مع الإدارة من ممارسة حقهم فى مراقبتها حتى يتسنى لهم الطعن فى قراراتها غير القانونية أو غير الملائمة ، باعتبار أن تمكين صاحب المصلحة من الإطلاع على المستندات الإدارية ، يساعده على ممارسة تلك الرقابة التى من شأنها أن تدفع الإدارة إلى تحسين أدائها .

٥) - نطاق الإدارة بالشفافية :

إذا كانت الإدارة الحكومية تعمل للمصلحة العامة ، أى مصلحة كافة المواطنين ولحسابهم جميعاً - سواء كانوا عمال أو جمهور - فإن المنطق يقتضى أن تشمل الشفافية كافة أعمال الإدارة ، ومن ثم فإن مبدأ سرية نشاط الإدارة يصبح أمراً مرفوضاً حتى يتسنى لكل من له مصلحة مع الإدارة - عاملين وجمهور - أن يتبين مدى مشروعية أعمال الإدارة ، وإنها جميعاً تتفق ومبدأ المشروعية أى مطابقتها وعدم مخالفتها لأحكام القانون .

غير أن ذلك لايعنى رفض مبدأ السرية بصفة مطلقة ، إذ أن السرية تظل مطلوبة ولكن بشكل استثنائى وبضوابط وبشروط معينة ، وذلك أيضاً تحقيقاً للمصلحة العامة كتلك المتعلقة بالدفاع والأمن القومى ، أو كتلك المتعلقة بأعمال سرية بطبيعتها ، والأعمال المستثناة من الخضوع لمفهوم الإدارة بالشفافية وهى :

- الأعمال السرية بنص القانون .
- الأعمال المتعلقة بالدفاع والأمن القومى .
- الأعمال السرية بطبيعتها ، وهى التى من شأن إفشائها من الموظف الإضرار بمصلحة المنظمة المشروعة ، أو الإضرار بالمصلحة المشروعة للغير المتعامل مع الإدارة (كأن تخل بمبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص للأفراد) .

مثال ذلك :

إفشاء سر (السعر الأساسى) فى أحدى المزايدات لبعض المتزايدين فى مزايدة عامة علنية ، الأمر الذى يؤدى إلى الإضرار بمصلحة المنظمة ، والإضرار بمصلحة المتزايدين الأخرين فى المزايدة .

٦) - *أهمية الإدارة بالشفافية :*

إن إنفتاح المنظمات الحكومية على البيئة المحيطة تعنى أن تكون أعمال الإدارة واضحة وعلنية وهو ما يدفع الإدارة إلى

إلى الحرص على أن تأتى أعمالها متفقة مع المشروعية القانونية ومحققة للأهداف التى سبق وأن التزمت بها أمام المواطنين ، ومن ثم يظهر جلياً قيمة وأهمية الإدارة بالشفافية ، لأن المنظمة المغلقة بيئة خصبة للسلوك غير الأخلاقى ، وذلك لأن :

- الانغلاق نفسه سلوك غير أخلاقى فى ظل عالم مفتوح .
- الأنغلاق يؤدى إلى سرية الانحرافات والتجاوزات والفساد .

أما انفتاح المنظمة على بيئتها المحيطة ومن داخلها ، فتصبح شفافة تتفاعل مكوناتها (الأفراد والوحدات) بسلاسة ووضوح .

هذا وتتمثل أهمية الإدارة بالشفافية فيما يلى :

- تعتبر أساس للرقابة الشعبية على قرارات الإدارة .
- منظمات المجتمع المدنى والجمعيات الأهلية .
- الرأى العام .
- الصحافة .
- الأحزاب السياسية ... الخ .

- أساس لرقابة السلطة التشريعية .
- أساس للرقابة الإدارية .
  - داخلية .
  - خارجية .
- أساس للرقابة القضائية .

٧) - أسس ومبادئ الإدارة بالشفافية :

٧-١)الوضوح الإدارى Transparency in government :

فينبغى أن تكشف الحكومة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس .

٧-٢)وجوب تسبيب القرارات الإدارية :

وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات ، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها سواء كانت هذه القرارات تتعلق بمصلحة وشئون العاملين بالمنظمة أنفسهم كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز ... الخ ، أو كانت هذه القرارات تتعلق بمصلحة المتعاملين مع الإدارة كإبرام العقود وإرساء المناقصات والمزايدات أو رفض العطاءات ... الخ .

٧-٣)أجور الكفاية المعيشية للعاملين :

: Living wages for public employees

العامل يكتفى بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الأنتظار لتحصيل رشوة ، وهو مايقتضى أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنىوكافياً لمواجهة أعباء المعيشة .

٧-٤)المعلومات لجميع العاملين :

لذلك ينبغى أن :

- يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية .
- يفهم كل فرد دوره فى تحقيق الأهداف .
- يسهم كل فرد فى تحديد هذه الأهداف وتطويرها .

هذا وتشمل المعلومات التى يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة فى مجموعها ، والمعلومات المطلوبة هى تلك التى :

- تساعد العاملين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر .
- تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية لأنهم يفكرون دائماً فى كيفية الأستخدام الأمثل للموارد .

- تساعد على عدم إضاعة وقت المرؤوسين فى أداء أعمال قد ترفض من الإدارة العليا لعدم توافر موارد مالية لها أو لوجود أعمال مستهدفة أخرى فى هذا التوقيت توجه إليها الموارد المتاحة ولايعلمها المرؤوسين ، ويساعد ذلك على عدم إضاعة وقت الرؤساء لأنه سوف لاتعرض عليهم أعمالاً لا تتوافر لها موارد مالية لعلم المرؤوسين مسبقاً بإمكانيات المنظمة من الناحية المالية .

- تمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم ، فيلمسون نواحى التقدم أو التأخر ومن ثم تتخذ الخطوات المناسبة .
- تساعد العاملين على معرفة حقوقهم ومقابل إنجازاتهم ، وبالتالى تساعد العاملين على رقابة الإدارة العليا فى تحقيق

المساواة والعدالة المالية لكافة العاملين وفقاً لمبادئ الكفاءة والجدارة فى العمل .

● إنها المعلومات القانونية ، فبمعرفة القواعد القانونية الحاكمة لنشاط المنظمة ، وكذا القواعد القانونية التى تنظم شئون العاملين بها ، تأتى القرارات منضبطة قانونياً .

٧ - ٥) المحاسبة لجميع العاميلين :

- يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة .
- أن يفهم الجميع النواحى المالية .
- أن يتكلم الجميع بلغة الأرقام .

ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين ... ولاتقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام وأن يكون لهم رأى فى تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام .

٦-٧) حق الغير فى معرفة ما يدور فى المنظمات الحكومية :

يشكل مبدأ الحق فى المعرفة أحد المحاور الرئيسية لإدارة الشفافية ، ومقتضاه الحق فى إقتراب عامة الناس من معلومات الحكومة وسياساتها ومركز صنع القرار فى المجتمع ، وهو الأمر الذى يعظم من دور وسائل الإعلام فى القيام بهذا الدور نيابة عن الأفراد ، وهو ما تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ، وهو مايقتضى مايلى :

● الحق فى الإطلاع على الوثائق والمستندات .
● جعل الأجتماعات الحكومية مفتوحة وإعطاء الحق فى الحضور لكل من يرى فى ذلك مصلحة له .
● التدفق الحر للمعلومات فى جميع الأتجاهات .

٧ - ٧) - تمكين العاملين لاتخاذ القرارات :

وهو ما يعنى المشاركة الفعلية من جانب العاملين فى إدارة منظمتهم عن طريق المشاركة فى حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات ، إذ يؤدى التمكين إلى التفكير الإبداعى من جانب العاملين والتصرف فى المواقف وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج ، ومتطلبات تمكين العاملين لاتخاذ القرارات هى :

- مشاركة العاملين المعلومات مع الإدارة العليا وهو مايقتضى:

● صحة البيانات والمعلومات .
● ملائمة المعلومات من حيث الكم ، والكيف ، والتوقيت .

- إعادة توصيف الوظائف وتحديد الأختصاصات والمهام العادية والابتكارية والمسئوليات ، وهو ما يعطى العاملين مزيد من حرية التصرف ومزيد من المسئولية .
- الاعتماد على فرق العمل بدلاً من الاعتماد على الأفراد .

٧ - ٨) - المسئولية تجاه الابلاغ عن التجاوزات : Responsibility for Reporting Wrongdoing

تقتضى الإدارة بالشفافية من العاملين ، ليس فحسب الامتناع واجتناب المخالفات ، ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت ، فيقتضى الإبلاغ عن أى انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار للمال العام أو بعدم الاستخدام الأمثل للموارد .

٧ - ٩) - حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات : Protection for the Whistle Blower

وهو ما يقتضى ضرورة تأمين الموظف الذى يكشف أى انحراف ، أو يبلغ عن مخالفات الإدارة للمشروعية القانونية ، أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مأرب ومصالح خاصة . الأمر الذى يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أوالحرمان من المزايا المالية التى يحصل عليها الموظف كلها أو بعضها . وذلك لتشجيع المرؤوسن على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء دون خوف من الانتقام .

٧ -١٠) الشفافية المالية للموظف Financial disclouser :

ومؤدى ذلك هو وضوح المركز المالى للموظف - إقرار الذمة المالية- لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة .

٧ - ١١)- الرقابة من الجميع وعلى الجميع :

ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة والرقابة على المرؤوسين ، فإن للمرؤسين الحق أيضاً فى رقابة مشروعية أعمال الرؤساء ، وهو مايقتضى وجود نظام رقابى متبادل ، وتقييم للأداء مزدوج فالرئيس يُقيم مرءوسيه والمرؤوس يُقيم رؤساؤه .

٧ - ١٢) - المساءلة على الجميع :

ويقتضى ذلك تقرير المسئولية الجماعية لفرق العمل ، إلى جوار المسئولية الفردية ، وهو مايجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية .

٧ - ١٣) - الحق فى غزو الخصوصية :

فإذا كان من المبادئ المسلم بها حق الأفراد فى حماية أسرار حياتهم الخاصة بعيداً عن النشر والعلانية ، إلا أن الاتجاه الحديث يقصر حماية الخصوصية على الأفراد العاديين ، دون المسئولين الرسميين Public Officials والشخصيات العامة Public Figures ، ذلك أن واجب وضع الشخصيات العامة تحت المراقبة يحتم النشر وبالتالى ينشأ مبدأ الحق فى غزو الخصوصية بشأنهم .

٨) - متطلبات الإدارة بالشفافية :

٨ - ١) - تهيئة ثقافة المنظمات الحكومية والمواطنين :

فيجب أن يعرف القادة والعاملون والجمهور ماهية ومبادئ الإدارة بالشفافية ومتطلبات تطبيقها .

٨ - ٢)- تبنى الإدارة العليا وقناعتها بالإدارة بالشفافية :

تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة بالشفافية لأنها فى مصلحة جميع الأطراف المستفيدين وهم : أصحاب رأس المال - العاملون - الإدارة - المستهلكون - المجتمع .

٨ -٣)مراعاة الشفافية الاجرائية الممهدة لإصدار الأعمال الإدارية

- الإلتزام بمبدأ الحضورية بأن تتخذ الإجراءات فى مواجهة ذوى الشأن والتى لهم مصلحة مشروعة فى العمل الذى سوف يصدر ، سواء كانوا عاملين أو عملاء من الجمهور ، الأمر الذى يقتضى أن تكون اجتماعات الإدارة العامة مفتوحة .
- الإلتزام بقاعدة الإخطار المسبق قبل إتخاذ الإجراءات فى مواجهة ذوى الشأن ليتسنى لهم فرصة إظهار الحقائق ،وتجنب إصدار القرارات الخاطئة، وهو مايحسن علاقة الأفراد بالإدارة.
- التمكين من الإطلاع على الوثائق والمستندات الإدارية .

٤-٨) مراعاة الشفافية الاجرائية المقترنة باصدار الأعمال الإدارية :

- الالتزام بتحديد مدد وطرق الطعن على الأعمال .
- الإلتزام بالإشارة إلى مداولات ونتائج الأراء الإستشارية .
- الالتزام بتسبيب الأعمال الإدارية بإعلان الأسباب القانونية والواقعية الدافعة لإصدار العمل الإدارى .

٨-٥) استقلالية الإدارة الرقابية واستقلالية الإدارة القانونية، لأن فى ذلك ضمان للرقابة الإدارية والقانونية الفعالة .

هــوامــش :

(١) ولايفوت الباحث فى هذا المقام ، أن يذكر أن هذه المفاهيم والتى أصبح لزاماً علينا الأخذ بها كنتيجة لكل المتغيرات المشار إليها سابقاً . وكمطلب جماهيرى للمواطنين ولقيادتها السياسية فى أعلى درجاتها سوف تصبح أيضاً (غداً) التزاماً دولياً على مصر حيث تشارك فى الإعداد والتحضير ثم التوقيع على مشروع إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والشفافية فى إدارة الشئون العامة ، وكذلك الإعداد والتحضير ثم التوقيع على مشروع اتفاقية منظمة الوحدة الإفريقية لمكافحة الفساد والشفافية فى إدارة الشئون العامة ، وكذلك الإعداد والتحضير ثم التوقيع على مشروع اتفاقية منظمة الوحدة الإفريقية لمكافحة الفساد والشفافية فى إدارة الشئون العامة . وهو ما يعنى أن إرساء هذه المفاهيم بالقوانين الحاكمة لمنظماتنا الحكومية هو أيضاً استعداد للوفاء بالتزام دولى قادم لامفر منه .

مبادئ أولية فى تأديب العاملين المدنيين بالدولة

بقلم
المستشار / أشرف عمران
مجلس الدولة المصرى

أرست المحكمة الإدارية العليا بمجلس الدولة العديد من المبادئ فى مجال تأديب العاملين المدنيين بالدولة والخاضعين للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة وقد أستقرت هذه المبادئ فى وجدان العدالة وأصبحت جزءاً لايتجزأ منها ويدور فى فلكها أحكام المحاكم التأديبية بمجلس الدولة سواء عند نظر الدعاوى التأديبية المقامة أمامها من قبل النيابة الإدارية أو عند نظر الطعون التأديبية المقامة من العاملين الصادر بشأنهم قرارات تأديبية بمجازاتهم وسوف نقوم فيما يلى بإبراز عدد من هذه المبادئ على النحو التالى :-

أولاً : مناط مسئولية الموظف عن الفعل المكون للمخالفة التأديبية هو أن يكون الفعل داخلاً فى أختصاصه الوظيفى التى يتحدد طبقاً للوائح والقرارات الصادرة فى هذا الشأن من الجهات المختصة وكذلك التعليمات الإدارية التى تتضمن تكليفه بعمل معين - فهذه وحدها المصدر الوحيد لبيان وإثبات أختصاصات الموظف فى مجال العمل والتى على ضوئها تتم مساءلته تأديبياً فيما يتعلق بواجبات العمل ، ولايجوز الأستناد فى هذا الشأن إلى شهادة الشهود فى مجال لا محل للدليل فيه غير المستندات " الطعن رقم ٢٨٥٨ لسنة ٣٥ ق جلسة ١٩٩٢/١١/٢٨"

ثانياً : لايجوز فى مجال التأديب رد الفعل إلى نظام التجريم الجنائى والقصدى لتوافر أو عدم توافر أركان الجريمة الجنائية أو معالجة المخالفات التأديبية من زاوية جنائية من ناحية ثبوتها وتوافر أركانها من عدمة ، إذ ينطوى ذلك على إهدار مبدأ وأستقلال المخالفة التأديبية عن الجريمة الجنائية "الطعن رقم ٦٢ لسنة ٢٨ فى جلسة ١٦٨٦/٢/٤ " .

ثالثاً : الأحكام الجنائية التى حازت قوة الأمر المقضى تكون حجة فيما فصلت فيه ويعتبر الحكم عنوان الحقيقة فيما قضى به ، والذى يحوز الحجة من الحكم هو منطوقه والأسباب الجوهرية المكملة له ؛ والقضاء التأديبى لايرتبط بالحكم الجنائى إلا فى الوقائع التى فصل فيها هذا الحكم وكان الفصل فيها ضرورياً ولازماً دون أن يتقيد بالتكييف القانونى لهذه الوقائع . " الطعن رقم ١٥٧٢ لسنة ٣٦ ق جلسة ١٩٩٢/١٢/٨"

رابعاً : المبدأ العام الحاكم للتشريع العقابى سواء كان جنائياً أم تأديبياً هو أن المسئولية شخصية والعقوبة شخصية وهذا المبدأ قرره الدستور ويجد أصله فى الشرائع السماوية وخاصة الشريعة الإسلامية . وقد التزمت بهذا المبدأ المادتين ٧٨ ، ٧٩ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ . إذ يتعين أن يثبت قبل العامل إرتكابه جريمة تأديبية سواء بفعل إيجابى أو سلبى يدخل ضمن الوصف العام للجريمة التأديبية من حيث كونها مخالفة لواجبات الوظيفة أو مقتضياتها ، ولايسوغ مجازاة العامل تأديبياً مالم يثبت قبله بالتحديد بعد التحقيق معه وتحقيق دفاعه ذلك الفعل المؤثر الذى يبرر مجازاته تأديبياً .
"الطعن رقم ٥١١ لسنة ٢٤ ق جلسة ١٩٨٩/٢/٢٥ "

خامساً : مناط المسئولية التأديبية هو أن يسند للعامل على سبيل اليقين ثمه فعل إيجابى أو سلبى يعد مساهمة منه فى وقوع المخالفة الإدارية فإذا إنتفى المأخذ الإدارى على سلوك العامل وأستبيان أنه لم يقع منه ما يشكل مخالفة ماتستوجب المؤاخذة والعقاب وجب القضاء ببراءته ويصبح القرار الصادر بمجازاته فى مثل هذه الحالة فاقداً للسبب المبرر له قانوناً .
" الطعن رقم ٢٠٦٧ لسنة ٣٦ ق جلسة ١٩٩٣/٤/٢٤ "

سادساً : الإعتذار بحداثة العهد بالخدمة لايصلح مانعاً من موانع المسئولية التأديبية أو العقاب التأديبى ، إلا أنه قد يبرر التخفيف من العقوبة التأديبية إذا كان مانسب للمتهم قد وقع بغير عمد وبحسن نية .
" الطعن ٢٨١٥ ، ٢٨٧٢ لسنة ٣١ ق جلسة ١٩٨٩/٣/١٨ "

سابعاً : الموظف مسئول عن الأهمال والخطأ والتهاون أو الإخلال الذى يقع منه حيال تأديته الأعمال الموكولة إليه وأن كثرة العمل ليست من الأعذار التى تعدم المسئولية الإدارية ولو أخذ بها كذريعة لكل من يخل بواجبات وظيفته لأصبح الأمر فوضى لاضابط له ، إلا أنه قد يكون ذلك عذراً مخففاً إذا اثبت أن الأعباء التى يقوم بها الموظف فوق قدراته وأحاطت به ظروف لم يستطع أن يسيطر عليها تماماً .

" الطعن رقم ١٥٦٢ لسنة ٣٧ ق جلسة ٩٢/١٢/٢٦ "

ثامناً : موافقة الرئيس لاتبرر مخالفة القانون بل أن أمره المخالف للقانون للمرؤوس لايعفى الأخير من المسئولية إلا لو ثبت أن أمر الرئيس قد صدر اليه كتابة فأعترض عليه كتابة لرئيسه فأصر على تنفيذ مرؤوسه للمخالفة ففى هذه الحالة تكون المسئولية على الرئيس مصدر الأمر وحده .

" الطعن رقم ٩٦٦ لسنة ٣٢ ق جلسة ١٩٨٩/٢/٢٥ "

تاسعاً : يجب على المحكمة وهى تقدر العقوبة أن تأخذ فى إعتبارها دور السلطة الرئاسية ومقدار ما ساهمت به من خلل بإدارة المرفق ، فالخلل فى حسن إدارة المرفق يعتبر ظرفاً من الظروف الموضوعية الملابسة للوقائع محل الإتهام والتى ينبغى مراعاتها عند تقدير الجزاء التأديبى على العامل .

" الطعن رقم ٢٠١٥ لسنة ٢١ فى جلسة ١٩٨٨/١٢/٣ "

سريان قيد الزميل على ضم مدة التكليف بالخدمة العامة

بقلم
حنان عبد القادر
ماجستير فى القانون العام
باحث الخدمة المدنية
بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

لقد كان المستقر عليه عملاً بالنسبه لمدة الخدمة العامة المنصوص عليها بالمادة الثالثة من القانون رقم ٧٦ لسنة ٧٣ فى شأن، الخدمة العامة للشباب الذى إنهى المرحلة التعليمية أن تضم كاملاً دون قيد أو شرط .

إلا أنه وبصدور حكم المحكمة الدستورية العليا فى القضية رقم ١٨/٩٤ ق دستورية بجلسة ١٩٩٨/٥/٩ والمنشورة بالجريدة الرسمية فى العدد ٢١ فى ٢١ مايو ١٩٩٥ والمنتهى إلى عدم دستورية نص الفقرة الثانية من المادة الثالثة من القانون رقم ١٩٧٣/٧٦ فى شأن الخدمة العامة للشباب الذى أنهى المرحلة التعلمية وذلك فيما نصت عليه من أضافة مدة التكليف بالخدمة العامة إلى مدة خدمة المكلف بعد تعيينه دون أن يتقيد ضمها للمكلف بالا يتجاوز أقدميته أقدمية زميله فى التخرج الذى عين فى ذات الجهة .

وقد تضمن حكم المحكمة الدستورية العليا المشار إليه مايلى :-

حيث تقضى المادة الثالثة من هذا القانون مايأتى :

فقرة أولى

" مدة التكليف بالخدمة العامة سنة . ويسمح لمن يصدر قرار بتكليفه بالتقدم إلى الوظائف الشاغرة فى الحكومة . أو وحدات الحكم المحلى . أو الهيئات والمؤسسات العامة أو فى الوحدات الأقتصادية التابعة لها ، أو فى إحدى وحدات القطاع الخاص ، ويتم تعيينه متى أنطبقت عليه الشروط المطلوبة ، على ألا يتسلم عمله مالم يكن حاصلاً على شهادة من وزير الشئون الإجتماعية تفيد أداء الخدمة التى كلف بأدائها أو أنه لم يكلف .

الفقرة الثانية " المطعون عليها "

وتضاف مدة التكليف إلى مدة الخدمة للمكلف بعد تعيينه ويتقاضى عنها العلاوات المقررة .

هذا وقد خلا النص من قيد الزميل المنصوص عليه بالمادة ٤٤ من قانون الخدمة العسكرية والوطنية رقم ١٢٧ لسنة ٨٠ ومؤاده أن يكون المكلفون بالخدمة العامة التى نظمها القانون رقم ٧٦ لسنة ٧٣ المشار إليه فى مركز أفضل ممن انخرطو فى الجندية وهما عملان قوميين والتمييز دون مسوغ بين ما يباشرونهما يتناقض ومبدأ المساواة أما القانون المنصوص عليه فى المادة ٤٠من الدستور .

وحيث أن قانون الخدمة العسكرية والوطنية الصادر بالقانون رقم ١٢٧ لسنة ٨٠ بعد أن نص بمادته الأولى على أن تفرض الخدمة العسكرية على الذكور من المصريين الذين أتموا الثامنة عشرة ، والخدمة الوطنية على من أتموها من المصريين ذكوراً وإناثاً وقرنها بمادته الثانية التى نص البند ثانياً منها على أن يقصد بالخدمة فى المنظمات الوطنية :

أ - أداء الخدمة العامة للمصريين ذكوراً وإناثاً من الفئات الخاضعة لأحكام القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٢ فى شأن الخدمة العامة للشباب الذى أنهى المراحل التعليمية وطبقاً لأحكامه .

ب - أداء الخدمة العامة بغير من تقدم ذكرهم فى البند السابق من الفئة المنصوص عليها فى المادة (٥) وذلك وفقاً للشروط والأوضاع التى يصدريها قرار من مجلس الوزراء .

وحيث أن المادة ٤٤ من قانون الخدمة العسكرية والوطنية المشار إليه تقضى بأنه " تعتبر مدة الخدمة العسكرية والوطنية العامة للمجندين الذين يتم تعيينهم أثناء مدة تجنيدهم أو بعد إنقضائها بالجهاز الإدارى للدولة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة ووحدات القطاع العام كأنها قضيت بالخدمة المدنية وتحسب هذه المدة فى الأقدمية وأستحقاق العلاوات المقررة .

كما تحسب كمدة خبرة وأقدمية بالنسبة إلى العاملين القطاع العام والجهات التى تتطلب الخبرة أو تشترطها عند التعيين أوالترقية ويستحقون عنها العلاوات المقررة .

وفى جميع الأحوال لايجوز أن يترتب على حساب هذه المدة على النحو المتقدم أن تزيد أقدمية المجندين أو مدد خبراتهم على أقدمية أو مدد خبرة زملائهم فى التخرج الذين عينوا فى ذات الجهة .

وحيث أن قانون الخدمة العسكرية وقانون الخدمة العامة يتفقان كلاهما فيما قرراه من اعتباره مدة التجنيد مدة الخدمة كلتيهما وكأنهما قضيتا بالخدمة المدنية .

إلا أنهما يفترقان فيما إذا كان حسابهما على هذا النحو مطلقاً أم مقيداً ، ذلك أن الفقرة الثالثة من المادة "٤٤" من أولهما صريحة فى نصها على أن مدة التجنيد مندرج تحتها مدة الأستبقاء التى تضيفها إلى أقدمية المجند فى الجهة التى عين بها تقيدها أقدمية زميل التخرج المعين فى الجهة ذاتها ، فلا يجوز أن تجاوزها ولاكذلك الفقرة الثانية من المادة "٣" المطعون عليها والتى لاتقيد مدة الخدمة العامة التى تضيفها إلى أقدمية المكلفين بقيد زميل التخرج ولكنها تصل بها إلى كامل مداها ولوترتب عليها تقدمهم على زملائهم الذين تخرجوا معهم وكانوا أسبق منهم فى التعيين فى الجهة ذاتها .

وحيث أن الخدمة العامة بالشروط التى نظمها القانون الصادر فى شأنها تعتبر بديلاً عن الجندية التى يؤديها الملتزمون بها وفقاً لقانونها ، وكان ينبغى بالتالى أن تقاس عليها ، وألا تكون للخدمة العامة التى نقيسها على الجندية وتعطيها حكمها مزايا يربو بها مركزها على الجندية المعين عليها ...

ولهذه الأسباب حكمت المحكمة بعدم دستورية نص الفقرة الثانية من المادة الثالثة من القانون رقم ٧٦ لسنة ٧٢ فى شأن، الخدمة العامة للشباب الذى أنهوا المرحلة التعليمية ، وذلك فيما نصت عليه من إضافة مدة التكليف بالخدمة العامة إلى مدة خدمة المكلف بعد تعيينه بدون أن يتقيد ضمها للمكلف على هذا النحو بألا تجاوز أقدميته أقدمية زميله فى التخرج الذى عين فى ذات الجهة .

هذا وما يقتضى معه الأمر أن نتعرض هنا لقاعدة الأثر الرجعى لأحكام المحكمة الدستورية العليا .

وفى ذلك تقول المحكمة الدستورية العليا فى حكم من أحكامها أن المادة ٤٩ من قانون المحكمة الدستورية العليا رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٠ تنص على أن أحكام المحكمة فى الدعاوى الدستورية وقراراتها بالتفسير ملزمة لجميع سلطات الدولة للكافة بنشر الأحكام والقرارات المشار إليها فى الفقرة السابقة فى الجريدة الرسمية وبغير مصروفات خلال خمسة عشر يوماً على الأكثر من تاريخ صدورها .

ويترتب على الحكم بعدم دستورية نص فى قانون أو لائحة عدم جواز تطبيقه من اليوم التالى لنشر الحكم .

فإذا كان الحكم بعدم الدستورية متعلقاً بنص جنائى تعتبر الأحكام التى صدرت بالإدانه أستناداً إلى ذلك النص كأن لم تكن ويقوم رئيس هيئة المفوضين بتبليغ النائب العام بالحكم فور النطق به لإجراء مقتضاه .

ومفاد هذا النص أن الأحكام الصادرة فى الدعاوى الدستورية وهى بطبيعتها دعاوى عينية توجه الخصومة فيها إلى النصوص التشريعية المطعون بعيب دستوريتها تكون لها حجة مطلقة ولايقتصر أثرها على الخصوم فى تلك الدعاوى التى صدرت فيها وإنما ينصرف هذا الأثر إلى الكافة وكذلك جميع سلطات الدولة كما أن مؤدى عدم جواز تطبيق النص المقضى بعدم دستوريته من اليوم التالى لتاريخ نشر الحكم لايقتصر على المستقبل فحسب وإنما ينسحب على الوقائع والعلاقات السابقة على صدور الحكم على أن تستثنى من هذا الأثر الرجعى الحقوق والمراكز التى تكون قد أستقرت عند صدوره بحكم حاز قوة الأمر المقضى أو إنقضاء مدة التقادم.(*)

* محمد نصر الدين كامل رئيس محكمة أستئناف القاهرة إختصاص المحمة الدستورية العليا ١٩٨٩ - دار النشر عالم الكتب ص ١٢٤

وكما جاء بالمذكرة الإيضاحيه للقانون أن مؤدى عدم جواز تطبيق النص من اليوم التالى للنشر ليس عدم تطبيقه فى المستقبل فحسب وأنما بالنسبة إلى الوقائع والعلاقات السابقة على صدور الحكم بعدم دستوريته على أن يستثنى من هذا الأثر الرجعى الحقوق والمراكز التى تكون قد أستقرت عند صدوره بحكم حاز قوة الأمر المقضى أو بإنقضاء مدة التقادم .

كما جاء بالمذكرة الايضاحية لقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٦٨ لسنة ١٩٩٨ بتعديل بعض أحكام قانون المحكمة الدستورية العليا والسابق نشره بالجريدة الرسمية العدد ٢٨ مكرر يولية ١٩٩٨ .

إلى أنه قد أدى الإطلاق فى تطبيق قاعدة الأثر الرجعى لأحكام المحكمة الدستورية فى غير المسائل الجنائية إلى صعوبات متعددة فى مجال التطبيق يندرج تحتها الأخلال بمراكز قانونية أمتد زمن أستقرارها وتحميل الدولة بأعباء مالية تنوء بها خذائنتها بما يضعفها فى مجال تحقيق مهامها التنموية .

وعلاجاً لمشكلات الإطلاق فى تطبيق قاعدة الأثر الرجعى فى مثل هذه الحالات التى كشفت عنها التجربة وتحقيقاً للموازنة بين متطلبات الشرعية الدستورية وإعتبارات أستقرار المراكز القانونية فى المجتمع . فقد رؤى تعديل الفقرة الثالثة من المادة ٤٩ من قانون المحكمة الدستورية العليا بالقانون رقم ٤٨ لسنة ٧٩ لتحقيق الأغراض الأتية :

أولاً : تخويل المحكمة سلطة تقرير أثر غير رجعى لحكمها فى ضوء الظروف الخاصة التى تتصل ببعض الدعاوى الدستورية التى تنظرها بمراعاة العناصر المحيطة بها وقدر الخطورة التى تلازمها .

ثانياً : تقرير أثر مباشر للحكم بنص القانون إذا كان متعلقاً بعدم دستورية نص ضريبى ذلك أن أبطال المحكمة لضريبة بأثر رجعى مؤاداها أن ترد حصيلتها التى أنفقتها فى مجال تغطية أعبائها إلى الذين دفعوها من قبل بما يعجزها عن تنفيذ خططها فى مجال التنمية .

ثالثاً : وحسماً لأى خلاف فى شأن ما إذا كان الأثر المباشر للأحكام الصادرة ببطلان نص ضريبى ينسحب إلى ذى المصلحة فى الحقوق الدستورية أم ينحسر عنه فقد نص المشروع على أنه سواء أثيرت المسألة الدستورية عن طريق الدفع أو عن طريق الإحالة أو التصدى فإن الفائدة العملية للخصومة الدستورية يتعين أن يجنيها كل ذى شأن فيها من أطرافها ضماناً لفاعلية حق التقاضى . ولأن الترضية القضائية هى الغاية النهائية لكل خصومة قضائية .

شبكة المعلومات وفوائدها واستخدامها في شركات الخدمات

بقلم
جيفرى د. زيبار
أغسطس ٢٠٠١

ترجمة
د / هالة توفيق سرور
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

نجح أحد المحامين فى تنسى بالولايات المتحدة فى تخفيض حجم الأعمال الكتابية فى مكتبه وتسهيل عملية إبلاغ العملاء بالعملومات التى يحتاجونها ، كما تمكنت إحدى شركات المحاسبة فى جورجيا من إقامة شبكة تتيح لها الأتصال الدائم بموظفيها الذين يداومون على الترحال والتنقل من مكان إلى أخر ، كما تقوم إحدى شركات إدارة العقارات بتحسين عمليات الموارد البشرية لديها لتوفر بذلك الوقت وتجنب نفسها المشاكل القانونية . ويرجع الفضل فى ذلك كله إلى استخدام شبكة المعلومات ، فشبكة المعلومات مثلها مثل خدمة البريد الإلكترونى والتليفون المحمول إحدى الوسائل التكنولوجية التى يمكن أن تساعد فى تبسيط عمليات إدارة الأعمال ويقول والى بروك خبير استشارى فى مجال التكنولوجيا فى ويلمينجتون "إن التوصل إلى حلول للمشاكل عن طريق استخدام شبكة المعلومات يكون أكثر فعالية فى مجال إدارة الأعمال ، فالتكنولوجيا تمكنه من إنجاز ما تريد على نحو أفضل وأسرع كما أنها توفر الوقت وتخفض من عدد العاملين ، إلا أنه ليس هناك مفتاح سرى لتحقيق ذلك فى شركات الخدمات ، فالأمر يحتاج إلى جهد وعمل شاق ، ويرى ايلين كارافيلوا وهو مدير بإحدى المكاتب الاستشارية فى مجال التكنولوجيا بفلوريدا أنه ينبغى أن يكون الهدف هو استخدام الأساليب المتاحة بهدف تحسين المبيعات فى الشركة وتخفيض المصروفات الإدارية وتنفيذ العمليات على نحو أكثر كفاءة وربط الشركة بالعملاء . ويقترح كارافيلو من أجل تحديد نقاط الضعف فى الشركة أن يتم متابعة عمليات المبيعات والتسويق والإدارة كما أن الشبكة تتيح للشركة سرعة الاتصال بمديريها فى مناطق بعينها لمناقشة المشاكل التى يواجهونها والتعرف على أفكارهم بهدف تحقيق التقدم فى الشركة وكذا تحديد النتائج الملموسة التى من شأنها تبرير أرتفاع التكاليف .

خدمة العملاء فى شركة المحاماة :

واجهت شركة محاماة سيسكند وشركاه فى ممفيس بولاية تنسى والتى يعمل بها خمسون موظفاً مشاكل عديدة من بينها الأعمال الكتابية التى تستغرق ساعات طويلة كل أسبوع بهدف إدخال المعلومات من العميل فى قاعدة بيانات الشركة ، وكان العميل يملأ بيده نموذج البيانات الخاص به وإرساله بالفاكس إلى الشركة وكانت نسبة الأخطاء مرتفعة وكانت النماذج مليئة بالأخطاء التى تحتاج إلى جهد إضافى لتصحيحها .

كما كان الموظفون يضيعون الكثير من الوقت فى تلقى مكالمات تليفونية من العملاء للسؤال عن سير قضاياهم أو طلب فسخ أو ملخص لفواتيرهم . ويرى جريج سيكسند أن مئات بل آلاف الساعات يتم إهدارها سنوياً فى هذه الأعمال ، ولذا يخلص إلى أن تنظيم أية عملية وإدخال النظام الإلكترونى يؤدى إلى إنجاز هذه الأعمال على نحو أكثر كفاءة كما يحقق المزيد من الأرباح .

ويرى والى بروك أن العميل نفسه يستفيد من الشركات التى تستخدم شبكة المعلومات لأنها تتيح له الحصول على المعلومات وإرسالها إلكترونياً وتلقائياً ، فالنظام الإلكترونى يتيح نقل عملية إدخال البيانات للشخص الذى يملك البيانات أو يوفر المعلومات الأساسية فى أجهزة البحث عن الخدمة الذاتية ، وفى هذه الحالة قامت شركة المحاماة الخاصة بسيسكند وشركاه بإدراج أسماء عملائها للقضاء على مشكلة الأختناق أثناء الدخول فى عملية إدخال البيانات ويقول سيسكند : بدلاً من إهدار الوقت فى البحث عن بيانات العملاء وطباعتها وإرسالها لهم فى حين أن هذه البيانات موجودة فى الحاسب الألى وقام سيسكنر بتجهيز مجموعة متنوعة من نماذج الهجرة التى عادة ما يستخدمها عملاء الشركة بما فيهم الأسر التى تسعى للحصول على الإقامة أو الشركات التى فى حاجة إلى تأشيرات لموظفيها الأجانب ، ويقوم العميل بملء النموذج الملائم له وتقديمه من خلال الشبكة ثم يتوجه النموذج تلقائياً إلى الموظف المختص الذى يحوله بدوره إلى قسم المراجعة أو إلى ملف

العميل أو تقديمه إلى الجهة الحكومية المعنية، كما يكون لكل عميل كلمة سر "Password" تكفل الحماية لموقع الشركة على الشبكة وهو www.visalaw.com وتتيح للعميل الدخول إلى ملفه لمراجعة الطلب الخاص به ومعرفة غير ذلك من معلومات محدودة أخرى.

وللحد من حجم المكالمات التى تتلقاها الشركة من العملاء للتعرف على آخر التطويرات التى تمت فى قضايا الهجرة، قام سيسكند بتوفير موقع آخر (ILW.com) يتيح للعميل تتبع تطورات سير قضية الهجرة الخاصة به بأستخدام رقم للقضية دون الحاجة إلى الاتصال بالشركة، كما تستخدم شركة سيسكند موقعاً آخر لإرسال فواتير العملاء، إذ يتلقى العميل فاتورة التحصيل الخاصة به من خلال البريد الإلكترونى أو الخدمات البريدية أو يمكنه الدخول على الموقع لمعرفة تفاصيل الفاتورة، إن هذه الإجراءات كلها من شأنها تخفيف العبء عن قسم حفظ السجلات كما يحد من التكاليف الخاصة بالبريد وقد أنفقت الشركة حتى الأن أقل من ٥٠,٠٠٠ دولار أمريكى على هذه العملية إلا أن سيسكند يتوقع زيادة النفقات فى المستقبل ويأمل فى تعيين موظف دائم فى مجال تكنولوجيا المعلومات لتولى خدمة المواقع ووظائف الشبكة.

شركة المحاسبة وإستخدام الشبكة :

يتطلب العمل فى شركة "ديفيد ونيكولاس" فى مدينة فالدوستا بولاية جورجيا الأمريكية للمحاسبة أن يتنقل المحاسبون لديهم فى أنحاء البلاد وكثيراً ما يضطرون إلى الاتصال بمقر الشركة الرئيسى لمراجعة مواعيدهم والحصول على أية معلومات أخرى وكثيراً ما يضطر الفريق الفنى المعاون المتواجد فى مقر الشركة أن يتوقف عن أداء أعماله الأساسية للحصول على المعلومات التى يريدها المحاسبون وإرسالها إليهم مما يؤدى إلى إهدار الكثير من الوقت وتؤثر فى كفاءة العمل وتحد من قدرة الشركة على خدمة العملاء كما أورد توم ديفيز وهو أحد الشركاء فى شركة المحاسبة ويعمل مديراً ويضطر إلى السفر ١٣٠ يوماً فى العام متنقلاً من مكان إلى آخر حيث يعانى من هذه المشكلة.

ويدأ ديفيز فى البحث عن وسيلة تمكنه من الاتصال الدائم بالمكتب الرئيسى، ويقول إن الحل الذى يسعى إليه يفوق مجرد استخدام الوسائل الشائعة بين نظرائه والتى تعمل على معاونة العميل والتعامل معه أو الاتصال به وإدارة المعلومات الشخصية، إنما يتجاوز ذلك كله، فالحل الذى يسعى إليه هو إدارة وجمع مصادر بيانات متعددة متباينة لتتدفق نحو نقطة واحدة تساعد على إدارة المعلومات والعلاقات على نحو مؤثر وفعال.

لم يكن ديفيز وحده فى حاجة إلى هذه الوسائل ففى الوقت الذى كان يسعى فيه إلى حل لهذه المشكلة، كان المعهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين يدرس استخدام وسيلة مماثلة لمساعدة المحاسبين.

وتوصلوا إلى إقامة موقع على شبكة الأنترنت www.cpazbiz.com وهى وسيلة اتصال عن بعد تتيح لشركات المحاسبة الصغيرة والمتوسطة محاكاة الشركات الكبرى فى تقديم خدمة مميزة للعملاء، ويقدم هذا الموقع مجموعة متنوعة من الخدمات المحاسبية والإدارية للمحاسبين القانونيين والشركات المحدودة، إلا أن ديفيز ابتدع نظاماً خاصاً به وقام بتصميم برنامج جديد متبعاً أسلوب لوتس نوتس Lotus Notes ويقوم به بالاتصال ببرنامج Mictosoft exchange كما يتيح له النظام الاتصال بمصادر معلومات وقواعد بيانات أخرى بما فى ذلك الحزم الخاصة بالوقت وإعداد الحسابات وفواتير التليفون وادراجها جميعاً فى صفحة واحدة يمكن قراءة بياناتها فى وقت واحد متزامن وقد نجح هذا البرنامج إلى حد أنه يفكر فى تسويقه لشركات المحاسبة الأخرى، ويرى ديفيز أن أى وسيلة تستند إلى شبكة المعلومات يجب أن تقدم كل الإمكانات المتاحة فى الشركة بسرعة بالغة ويقول إننا نستخدم الإنترنت لنتيح للفريق الفنى المتنقل أن يحصل على المعلومات التى يريدها وكأنهم متواجدين فى المكتب الرئيسى ويتم ذلك فى مقابل سعر مقبول بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

والأن ينتقل ديفيز وغيره من محاسبين فى أنحاء البلاد وفى إمكانهم الوصول على موقع الشركة على الشبكة فى أى وقت والحصول على معلومات خاصة بالعملاء ومراجعة مواعيدهم وغيرها من بيانات كانوا يحصلون عليها بالاتصال الهاتفى مع الفريق الفنى فى المكتب الرئيسى، أما بالنسبة للعاملين فى المقر الرئيسى بالشركة فلديهم نظام إظهار رقم الطالب لتحديد المكالمات

الخارجية وإخراج معلومات العميل المتواجد على الحاسب الآلى للشركة بما فيها ملف العميل والمراسلات الأخيرة أو المطالبات أو المستحقات .

شركة العقارات الاستفادة و من شبكة المعلومات :

يبلغ عدد العاملين بشركة دانبرج للإدارة فى مدينة بوكا راتون بولاية فلوريدا الأمريكية ٢٤ موظفاً وهى تحقق أكثر من ١٠ ملايين دولار أرباحاً سنوية من تنمية العلاقات التجارية وإدارتها إلا أن الشركة كانت تعانى نقطة ضعف رئيسية هى عدم وجود قسم للموارد البشرية ، فكان يتولى المقابلات الشخصية لتعيين موظفين جدد أو عملية توقيع عقود الموظفين الجدد محاسبة تدعى كارين وايلد شتاين ولم يكن لديها الوقت للتأكد من أن الموظفين الجدد على دراية بسياسات الشركة الأمر الذى قد يؤدى إلى أرتكاب أخطاء تكلف الشركة الكثير من الوقت والمال وقد يصل الأمر إلى مواجهة القضاء . ويقول رئيس الشركة جيمى دانبرج بصفتى صاحب الشركة ، هناك الكثير من المشاكل التى تثير قلقى فنحن شركة يبلغ رأس مالها عدة ملايين ولانستطيع أن نتحمل أن ترتفع ضدنا قضايا بتهمة انهاء عقد أحد الموظفين أو غير ذلك من أشياء ، وكثيرا ماتلقى دانبرج شكاوى من وايلد شتين بشأن إنشغالها بمسائل لاتتصل بعمليها الرئيسى وهو إدارة الشئون المالية للشركة

وتقول كارين : نحن فى حاجة دائمة إلى موارد بشرية ولكننا لانستطيع أن نعين موظفاً دائماً للموارد البشرية .

وفى عام ٢٠٠٠ لجأت الشركة إلى شركة للتأمين ضد مخاطر الإدارة وبدأت فى أستخدام موقع لها مختص بالموارد البشرية وإدارة المخاطر إنه موقع www.the humanequation.com وأصبح لشركة دانبرج الأن النماذج الخاصة لها وموقع يحظى بالحماية باستخدام كلمة سر ، كما تقوم وايلد شتايل بتحميل نماذج التوظيف أو الحزم التى تريدها كما تستعرض الأستشارات والمعلومات التى تقدم حول قضايا التعيين والرفد وغيرها ، ومتى احتاجت طلب تعيين أو نموذج للضرائب ، تلجأ إلى الموقع وتقوم بتحميل ماتريده ، وإذا كان لديها تساؤل حول إحدى السياسات أو القوانين يمكنها أن تطلب المشورة وعند تعيين موظف جديد تقوم بالتحقيق من بيانات رخصة القيادة وسجله المصرفى والجنائى من خلال شبكة المعلومات فالتأكد من نظافة سجل الموظفين يمكن أن يخفض من رسوم التأمين التى تسددها الشركة .

كما توجه وايلد شتاين الموظفين الجدد والحاليين إلى موقع الشركة للأطلاع على سياسة التوظيف بالشركة حتى تجنب الشركة المشكلات القانونية التى قد تثار فى هذا الشأن .

أن شبكة المعلومات ساعدت الشركة فى تنفيذ سياسة متوازنة ومتسقة للموارد البشرية وينفق دانبرج نحو ٢٠٠٠ دولار سنوياً على هذا الموقع ويرى أن هذا مبلغاً وتذيراً وبسيطاً لا يضاهى بالمخاطر التى قد تواجهها ، أما ويلد شتايل فلا تقضى إلا ساعة واحدة فقط فى الشهر لمراجعة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية وأصبحت متفرغاً تماماً للمهام التى ينبغى إنجازها للشركة .

عشر سنوات من التحول الاقتصادى (*)

نظرة على الماضى ونظرة للمستقبل

بقلم
Stanley fischer

ترجمة
أمانى الوصال عبد الحافظ
ماجستير فى الأقتصاد
وزارة التجارة الخارجية

يعتبر بزوغ وسقوط التخطيط المركزى كمنهج اقتصادى أحد القضايا الهامة فى التاريخ الإقتصادى للقرن العشرين ، ففى قمته يأتى تقريباً نصف عدد سكان العالم يعيشون فى اقتصاديات وصفت نفسها بأنها اقتصاديات مخططة مركزياً ، ولم يستطيع أكثر المنتقدين عداء لهذا النظام أن يتنبأ بالسرعة التى أنهار بها هذا النظام فى نهاية الثمانينيات ، ولكن الانهيار قد يحدث بالفعل وخلال العقد الماضى بدأت عشرات الدول عملية التحول المؤلمة paintul إلى اقتصاد تهيمن عليه قوى السوق .

وقد ابتعدت العديد من الدول عن استخدام منهج تخطيط المركزى وبالتالى يصبح من غير المناسب أن تظل نصف هذه الدول على أنها اقتصاديات مازالت فى مرحلة التحول أو ما يعرف بـ Transition Economiesولازال الاستثناء الوحيد على ذلك كوبا وكوريا الشمالية والتى مازالتا تطبقان بإخلاص منهج التخطيط المركزى وملكية الدولة ومن ثم يصبح من الأهمية بمكان أن نلقى نظرة على الماضى على ماذا تعلمنا من خبرة التحول ، ونظرة على المستقبل على التحديات التى تواجه هذه الأقتصاديات فى المستقبل .

أداء الدول أثناء التحول الاقتصادى :

على الرغم من أن مرحلة الإصلاح الاقتصادى قد بدأت مبكراً فى بعض الدول خلال فترة الستينيات ومنها المجر وبدأت خلال الثمانينيات فى الصين إلا أن برنامج الإصلاح الاقتصادى فى بولندا عام ١٩٨٩ كان أول محاولة نحو التحرك السريع والشامل .

ولم يكن هناك أدنى شك فى أن عملية التحول هذه سوف تكون شاقة حيث كان من المتوقع أن ينخفض الناتج ومعدل التوظف مبدئياً عندما يبدأ سياسة الاستقرار وكنتيجة الإصلاحات الهيكلية التى ترتبط عادة بإعادة تخصيص الموارد من الاستخدامات غير المنتجة إلى المنتجة منها . ولكن أصبحت عملية الإصلاح أكثر صعوبة وألماً مما كان متوقعاً ، ففى دول شرق أوروبا ، دول البلطيق وروسيا وباقى الدول الأخرى المستقلة عن الإتحاد السوفيتى السابق انخفض الناتج بحوالى ٤٠٪ فى المتوسط ، وكانت هناك أسباب معروفة جيداً للإعتقاد بوجود مبالغة شديدة فى البيانات الخاصة بالخسائر فى الناتج الحقيقى ولكن لم يكن هناك شك فى أن مرحلة التحول فى المناطق خارج شرق أسيا ارتبطت بفضائح كبيرة ، وعملية إعادة توزيع كبيرة للدخل وفقدان العديد من الأفراد لدخولهم .

إن الركود المبدئى وقوة تنفيذ برنامج الإصلاح التالى قد اختلفت من دولة إلى أخرى فعلى حين كانت اقتصاديات شرق أسيا قادرة على تحقيق أداء قوى وتحقيق معدلات نمو مرتفعة خلال فترة التحول على نحو سمح لهم بتحقيق مكاسب تراكمية فى الناتج . إلا أن التحليل يشير إلى دول شرق ووسط أوروبا والاتحاد السوفيتى السابق أشار إلى أن النمو قد تأثر بالظروف المبدئية المؤثرة على الأقتصاد .

وعلى الرغم من أهمية الظروف الأولية للأقتصاد فى تحديد الركود المبدئى فإنها أقل تأثيراً على مرحلة البناء التالية ، فى هذا الخصوص نشير إلى نقطة تتمثل فى أن قوة جهود الإصلاح كانت هى العامل المحدد . حقاً تؤكد الدلالات المختلفة أن الإستراتيجية الأساسية التى يؤديها عناصر التوجه السوقى للإصلاح خلال العقد الماضى كانت قد عنيت بشكل كبير بالاستقرار والإصلاحات الهيكلية وبخاصة تحرير الأسعار والخصخصة للمشروعات صغيرة الحجم قد ساهمت بشكل ملحوظ فى النمو ، وكلما زادت سرعة تنفيذ هذه الإصلاحات وكلما كانت أكثر تنسيقاً وتجانساً كلما كان خروج الأقتصاد من دائرة الركود المبدئية أسرع وكلما زادت أيضاً سرعة معدلات النمو .

(*) WWW.inf-org/external/pubs/staffp/2001/04/fipoher.htm

بالإضافة إلى انخفاض الناتج فان المراحل الأولى من التحول قد أرتبطت بزيادة كبيرة فى الأسعار فى معظم الدول ، إن نتائج تحرير الأسعار فى وجود الأزمات النقدية الموروثة ، إنخفاض النتائج وإعادة الهيكلة المالية واتساع عجز الميزانية ، تزايد معدلات التضخم ، عدم استقرار الإقتصاد الكلى كان صفات مميزة لكافة دول الكومنولث المستقلة حديثاً ، وبمساعدة برامج صندوق النقد الدولى فى معظم الحالات باستخدام Anchors سعر الصرف الاسمى حققت معظم الاقتصاديات فى مرحلة التحول استقرارا معقول فى الأسعار فى منتصف التسعينات ، ومع ذلك كانت هناك العقبات فى عدد من الدول فى نهاية هذا عقد التسعينات وذلك مع حدوث الأزمة الروسية عام ١٩٩٨ والتى حدثت نتيجة لبعض الصدمات الخارجية ، هروب رأس المال ، وضعف النظام المالى وفضل الإصلاحات الهيكلية ، وضعف الحالة المالية والتى أدت إلى ظهور عبء دين يستحيل إدارته وقد ضربت الأزمة الروسية الدول المستقلة حديثاً CIS بشكل ملحوظ ولكن بالنسبة لجميع الاقتصاديات المتحولة ككل تبدو الحال بالنسبة لها أفضل حالياً مع تحسن الاقتصاد الروسى ، فخلال العامين الأخيرين بلغ معدل النمو فى دول شرق ووسط أوروبا والدول المستقلة حديثاً ودول البلطيق ٥,٥٪ وانخفض معدل التضخم إلى اقل من ٢٠٪ ومن ثم تحسن استقرار الاقتصاد الكلى .

نفس الشئ ينطبق على الإصلاح الهيكلى ، كان التقدم فى هذا المجال مذهلاً فى شرق أوروبا والبلقان ولكن كان مبطاً فى كل من شرق أسيا والدول المستقلة حديثاً CIS أيضاً اختلف بشدة من سياسة لأخرى بعبارة أخرى كان التقدم اكبر فى تنفيذ سياسة الخصخصة خصخصة المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم ، إلغاء الرقابة السعرية وتحرير التجارة الخارجية والصرف الأجنبى ، على العكس من ذلك كان التقدم المحقق ضعيفاً فى مجال اللوائح والإشراف على القطاعات التمويلية ، هيكلة المشروعات ، إعادة هيكلة الإدارة فى القطاع العام .

ففى البلاد التى تأخرت فيها بعض الإصلاحات الهيكلية الرئيسية مالت معدلات التضخم إلى الارتفاع أما الاستراتيجية التى كانت أكثر نجاحاً فتمثلت فى الإسراع بخصخصة المشروعات صغيرة الحجم وتلاها خصخصة تدريجية أعلى للمشروعات كبيرة الحجم مع وضع التشريعات التجارية فى حيز النفاذ وضمان توافر المنافسة .

التحديات المستقبلية :

ماذا عن التحديات المستقبلية التى تواجه الاقتصاديات أخذا فى الاعتبار نجاح بعض من هذه الدولة فى الانضمام إلى الاتحاد الأوروبى ثم روسيا ، وأكرانيا ، وأخيراً دول الكومنولث المستقلة حديثاً CIS حيث وافق الاتحاد الأوروبى على قبول ١٠ اقتصاديات منها كأعضاء كاملين داخل وهم بلغاريا ، جمهورية التشيك ، أستونيا ، المجر ، لاتفيا ، ليتوانيا ، بولندا ، رومانيا ، جمهورية السلوفاك ، سلوفينيا فعدد من هذه الدول ناجحة فى تنفيذها لبرامج الإصلاح حيث يعزى العديد من المراقبين إلى الصلات بينهم وبين أوروبا الغربية فعندما قدمت مناهج التخطيط المركزى إلى هذه الدول خلال فترة الأربعينات كان لديها تفهم كبير لكيفية عمل اقتصاد السوق ، وكانت الثورات السياسية فى نهاية الثمانينات فرصة للعودة إلى النموذج الأوروبى الغربى مع اجتماع قومى على ضرورة الانضمام إلى الاتحاد الأوروبى وأن ذلك سيكون له أثر فى تواصل نجاح عملية الاصطلاح فى هذه الدول

وقد أرتفعت معدلات النمو الاقتصادى فى العديد من هذه الدول بينما انخفض معدل التضخم أو ظل عند مستوياته المعتدلة ولكن كان للعجز الكبير فى الميزانية والميزان الجارى أثر فى دوام بعض الصعوبات فى اقتصاديات هذه الدول ومن الجانب الهيكلى نجحت هذه الدول فى تحرير التجارة الخارجية ونظم سعر الصرف وخصخصة المشروعات العامة الصغيرة الحجم والكبيرة أيضاً وكان هناك تقدم ملحوظ فى تحرير الأسعار ولكن كان التقدم أقل بالنسبة لسياسة المنافسة ، الإدارة Governance ، الإدارة الحكومية ، هيكلة المشروعات ، تنمية المؤسسات المالية .

وفى تقرير الاتحاد الأوروبى عام ١٩٩٩ حول الدول المنضمة أشار إلى أن ٦ من ١٠ من هذه الدول تعمل على أسس اقتصاد السوق وقد أشارت الدراسات المختلفة إلى أنه كلما زاد نفاذ القائمين لعملية الإصلاح إلى أسواق المال الدولية والأستثمار المباشر ومن ثم تخفيض أعتمادهم على التمويل من خلال القروض سواء من الحكومات أو المؤسسات المالية الدولية ، على النقيض من ذلك مشكلات الذين نفذوا ببرنامج الاصلاح وكانوا أقل نجاحاً كما فى حالة روسيا تأثروا كثيراً بهروب رأس المال .

وقد أشارت عدد من الدراسات إلى عملية الإختيار فى برامج الإصلاح بين التدريج فى التنفيذ gradualism وأسلوب الصدمة وهو الأمر الذى استرعى مزيداً من الأهتمام فى بداية تطبيق الإصلاح الاقتصادى وكانت الانتقادات الموجهة لأسلوب الصدمة لها اليد العليا ولكن أشارت الدراسات بعد ذلك إلى أن جميع جوانب وسياسات الإصلاح الإقتصادى يتم تنفيذها بأساليب مختلفة " سواء أسلوب التدريج أو أسلوب الصدمة " ايضاً يعتمد الاختيار بين أسلوب الصدمات والأسلوب التدريجى فى عملية الإصلاح امراً خاضعاً لجوانب الإقتصاد السياسى .

فحتى الدول التى تؤدى بشكل افضل وسوف تنضم تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالسياسة لمواجهة ما اذا كانوا يستطيعون تحقيق أفضل نتائج ممكنة من انضمامهم وتدنية المخاطر على اقتصاداتهم نتيجة هذا للانضمام .

أما بالنسبة للأقتصاديات الأخرى والتى لن تنضم إلى عضوية الاتحاد الاوروبى فتواجه المزيد من الصعوبات ، فعلى الرغم من ان هذه الدول حققت درجة معقولة من الاستقرار الاقتصادى الكلى فان النظم العالمية البدائية مازالت تزيد من تعقيد مهمة السياسة النقدية بينما يضع الانفاق الحكومى والقصور فى عملية جمع الضرائب ضغوطاً تصاعدية على الميزانية وعجزها ، وتفاقم المشكلات المالية نتيجة الطبيعة الغمضة وغير الشفافة لبعض أوجه الانفاق ومنها الدعم المستتر للمشروعات العامة الموجودة ومن بين هذه الدول التى تظهر فيها المشكلات بوضوح روسيا وأوكرانيا ، فالعوامل السياسية شاملة العناصر الاساسية لعملية الاصلاح التى يحددها معارضو الاصلاح تقف حجر عثرة فى تحديد مستقبل عملية الاصلاح ، ففى هذه الدول لاشك فى أن هناك علم تام بالاحتياجات المطلوب تنفيذها فى كل دولة ويعلن صانعوا السياسة فى كل دولة غالباً عن رغبتهم فى الاصلاح ومع ارتفاع معدلات النمو فى هذه الدول فى عام ٢٠٠٠ تصبح مهمة الاصلاح سياسياً أكثر سهولة فى التنفيذ .

وتختلف المصفوفة الدقيقة للإصلاحات المطلوبة فى دول شرق أسيا ، من دولة لأخرى ولكن هناك تحديات مشتركة تواجه هذه الدول فى ثلاث مجالات على النحو التالى :

هيكلة المشروعات :

مازالت جوانب عدم الكفاءة والاستثمارات فى الأنشطة الخاسرة فى المشروعات الكبيرة تشكل خطراً كبيراً على الأداء الاقتصادى ففى الدول المستقلة حديثاً وروسيا . المشكلة تكم فى المشروعات التى تم خصخصتها حديثاً حيث مازال الحافز على عملية اعادة الهيكلة صحيحاً ، والقدرة على جمع المتأخرات واستغلال ميزة دعم الطاقة تضع قيداً على الميزانية ، وفى الصين وفيتنام تكمن المشكلة أساساً فى المشروعات المملوكة للدولة حيث يتزايد الأقتراض من البنوك المملوكة للدولة وتتراكم الديون ففى الحالتين يجب أن ترتبط القيود الشديدة على الميزانية بشبكات ضمان اجتماعى قوية لتسهيل التكاليف الاجتماعية للهيكلة .

هيكلة قطاع التمويل :

فى روسيا ودول الكومنولث المستقلة حديثاً مازالت البنوك صغيرة ومختلفة . ومازالت هناك اجراءات يجب أن تتم للتعامل مع هذه البنوك المعلنة وأيضاً اجراءات يجب أن تتم لتطوير هذا القطاع عن طريق تشجيع ملكية القطاع الخاص وزيادة المنافسة ، أيضاً الاشراف الجيد واللوائح الجيدة تعتبر أموراً ضرورية للحماية ضد أى خروج على هذه النظم ، يضاف إلى ذلك أيضاً إصلاح البيئة التشريعية والتنظيمية يعتبر ايضاً أمراً ضرورياً ولكن ذلك سوف يستغرق بعض الوقت .

التحول فى دور الدولة :

هناك حاجة ماسة لوضع وتفعيل قواعد اللعبة لاقتصاد السوق وبخاصة بالنسبة لدول الكومنولث المستقلة حديثاً ودول أسيا وهذا يعنى تقوية النظم الضريبية والإدارة الضريبية وتحسين الشفافية المالية والمحاسبة الحكومية ، وإعادة هيكلة العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية وتقوية النظام القانونى ونظم الحكم (الإدارة الحكومية) أيضاً سوف يتطلب ذلك استمرارية إصلاح سياسات الإنفاق وإلغاء الدعم وتقوية برامج الإنفاق الاجتماعى .

فى العديد من الأقتصاديات المتحولة مازالت هناك مقاومة من قبل جماعات المصالح حول التقدم فى هذه السياسات كما هو واضح من حالة روسيا وأوكرانيا . والتغلب على هذه المشكلات

ليست مهمة سهلة فهناك ضغوط لعمل ذلك وهذه الضغوط قد تنشأ من مصادر عديدة منها القيادة السياسية ، الضغوط الديمقراطية ـ ضغوط الطبقة الوسطى ، أيضاً ضغوط الأجانب الذين يبحثون عن المنافسة فى الأسواق المحلية وتلعب المؤسسات الدولية دوراً فى هذا الإصلاح .

أخيراً مازالت هناك عدد صغير من الدول التى تحتاج إلى أن تقف على طريق الإصلاح والتحول الاقتصادى ، بدأت يوجوسلافيا بالفعل ، وهناك احتمال بأن تدخل كلاً من كوريا الشمالية وكوبا مضمار الإصلاح والتحول الاقتصادى الفرق أن أداء وتطبيق برامج الإصلاح فى هذه الدول سوف يبنى على الخبرة المستفادة من تجارب ٢٦ دولة بدأت عملية الإصلاح بين عامى ١٩٨٩ - ١٩٩٢ والأن وبعد عقد كامل من التحول لايمكن النظر إلى أى من الأقتصاديات المتحولة كأقتصاديات متحولة ولكن خلال العقد القادم سوف تخرج الدول التى بدأت تطبيق برامج الإصلاح بين ١٩٨٩ / ١٩٩٢ من هذه الدائرة والمشكلات التى سوف يواجهونها سوف تظل هى المشكلات التى تواجه جميع الدول على حد سواء المتقدمة أو الدول الصناعية وسوف تتم دراسة تاريخ الدول المتحولة اقتصادياً لتتعلم منها الكثير عن الإصلاح الاقتصادى وبخاصة عن تاريخ مجموعة الدول المتحولة اقتصادياً .

توصيات
المؤتمر العلمى السنوى السابع للأكاديمية (*)
بعنوان
الإدارة التنافسية للمشروعات فى ظل التحولات العالمية الجديدة

أولاً : ضرورة تبنى منظومة متكاملة للإدارة التنافسية للمشروعات المصرية تعتمد على الجودة الفائقة والوقت الملائم والتكلفة الرشيدة وتكنولوجيا المعلومات والتميز عن منتجات ونظم إدارة المشروعات المنافسة فى الدول الأخرى .

وتوفير متطلبات القدرة التنافسية من خلال تهيئة وتطوير ثقافة وقيم المشروعات والأهتمام بالموارد البشرية والقدرة على التعلم وعلى التغيير والتحول إلى التوجه التسويقى ، والتدريب المستمر للعاملين وتبنى فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة كأتجاه للتحسين المستمر وتنمية روح الفريق والأهتمام بالبحوث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو التحالف الأستراتيجى بأعتباره من أهم سمات بيئة الأعمال العالمية والأقليمية والمحلية المعاصرة .

ثانياً : الأهتمام بإعداد مدير المستقبل وتعزيز تنافسية المدير وتزويده بالمهارات اللازمة وهى التفكير الأستراتيجى والرؤية المستقبلية والإدارة المبادئة بدلاً من الإدارة برد الفعل ، والرؤية الشمولية والأنتقادية الهادفة للتغيير والتسلح بتكنولوجيا المعلومات والعمل بروح الفريق والتوجه للسوق العالمية وادارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها ، واكتساب قدرات المدير العالمى الذى يجيد اللغات الأجنبية والتكيف مع ثقافات متعددة ، وفهم واحترام قيم ومعتقدات واتجاهات مختلفة على مستوى العالم .

ثالثاً : تطبيق مناهج وأساليب تدريبية تعتمد على تكنولوجيا التدريب المتطورة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرين والعاملين فى كل شركة أو قطاع وترجمتها إلى أهداف وبرامج تدريبية تستخدم فيها حزم من طرق التدريب المتكاملة .

رابعاً : الأهتمام بدراسة الأسواق الخارجية وتطوير دور مكاتب التمثيل التجارى بالخارج لتقوم بدور أكثر فعالية فى الترويج للصادرات المصرية وتحديد الأسواق الجديدة المستهدفة بدلاً من التركيز على الأسواق التقليدية .

خامساً : تهيائة خطاوط ملاحياة وخطاوط برية وخطوط جوية لخدمة الصادرات إلى الأسواق المستهدفة مع تخفيض تكلفة وزمن النقل إلى هذه الأسواق خاصة الدول النامية فى أفريقيا وأسيا وأمريكا اللاتينية .

سادساً : التنسيق بين وزارة الصناعة واتحاد الصناعات واتحاد الغرف التجارية والجامعات ومركز البحوث لتحديد مجالات البحث العلمى التى تقوم بها الجامعات بالأتفاق مع الفرق التجارية واتحاد الصناعات لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة ومعالجة المشكلات الادارية التى تواجهها الشركات الصناعية وإمدادها بالدعم والارشاد الفنى حول المواصفات القياسية ومتطلبات الجودة العالمية .

سابعاً : تبسيط الإجراءات الجمركية وترشيد الرسوم والأعفاءات الجمركية على أسس موضوعية تؤدى إلى تشجيع وتنمية الصادرات من خلال تخفيض تكلفة الرسوم الجمركية التى تفرض على مدخلات الانتاج . والعمل على منع التهريب من خلال المنافذ الجمركية لحماية الصناعة الوطنية .

ثامناً : تطوير الإدارة الحكومية وتنمية المهارات البشرية للعاملين بأجهزة الخدمات والهيئات العامة والإدارة المحلية والتى يتعامل معها المستثمرون والمصدرون وبحيث تكون أداة دافعة وليست معوقة وبحيث تساهم بفعالية فى تحقيق تنافسية الاقتصاد المصرى ككل من ناحية وتحقيق تنافسية الصادرات من ناحية أخرى .

(*) المنعقد فى ديسمبر ٢٠٠١

ويتطلب ذلك اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للجهاز الحكومى وإعادة هيكلة العمالة بالجهاز الإدارى للدولة واعادة تنظيم واستقرار القوانين واللوائح المالية والادارية والقرارات الوزارية المنظمة للعمل فى أجهزة الخدمات الحكومية .

تاسعاً : ضرورة القضاء على عقدة الخوف من الدخول فىالتنافسية واتباع سياسات اقتصادية رشيدة تؤدى إلى زيادة المنافسة من خلال إزالة الحواجز لدخول وخروج السلع والخدمات وتوفير المعلومات عن ظروف السوق بسرعة ودقة وتكلفة قليلة ، وتشجيع الاستثمار الأجنبى على العمل فى الاسواق المحلية ، ووضع ضوابط لتنظيم المنافسة ومنع الأحتكار وتحقيق سرعة انجاز القضايا والمنازعات التجارية .

عاشراً : ضرورة بناء استراتيجية منافسة متكاملة تتضمن التنسيق بين البحوث والتطوير والتسويق والهيكل التنظيمى داخل الشركات الانتاجية وذلك باستخدام فكرة منحنى الخبرة الذى يعكس العلاقة بين الحكم والتكلفة وتقديم منتج تنافسى يتصف بالأبتكار والسعر المنخفض والجودة المرتفعة وذلك فى إطار بيئة داخلية وخارجية مشجعة للتنافسية .

حادى عشر : الأتجاه نحو الاندماج بين المشروعات لخلق كيانات قادرة على النجاح فى المنافسة المحلية والعالمية ، وتشجيع إنشاء المشروعات المشتركة بين الدول العربية والتى تؤدى إلى زيادة القدرة التنافسية للأسواق العربية وتحقيق أستفادة قصوى من عناصر الأنتاج العربية وزيادة قدرتها على أقتناء ونقل التكنولوجيا المتقدمة داخل الوطن العربى وذلك بناً على دراسات جدوى أقتصادية دقيقة .

ثانى عشر : الأهتمام بتطبيق مناهج صناعة المزايا التنافسية مثل منهج الاقتراب من السوق والمستهلك الأخير ، ومنهج منظومة القيم الإيجابية ، ومنهج البرامج المتتابعة التدريجية وفقاً للأولويات والمرحلة . ومراعاة المسئولية التضامنية بين الدولة والمشروعات والأفراد عن صناعة المزايا التنافسية .

أطلالة على الجديد فى مركز البحوث والمعلومات

إنطلاقاً من أهمية تفعيل دور البحث العلمى وربطه باحتياجات المجتمع تتضمن الرؤية المستقبلية لدور مركز البحوث والمعلومات وضع إستراتيجية للمشروعات البحثية فى ضوء تحديد الإحتياجات البحثية فى القطاعات المختلفة فى الدولة وتسويق نتائج البحوث التطبيقية من خلال الإتصال بالجهات التى يمكن أن تستفيد منها.

وبناء على ذلك فأن مجلس مركز البحوث يضع خطة البحوث المكتبية والميدانية فى حدود السياسية التى يقرها مجلس الاكاديمية مع الأخذ فى الإعتبار أن خطة البحوث المقترحة تعتمد على مايلى :

- تحديد أولويات القطاعات الإستراتيجية التى تحتاج إلى البحث فى المرحلة القادمة.
- التركيز على شرائح تلك القطاعات سنوياً .
- عقد ورش عمل لتفعيل بعض الإقتصاديات الإستراتيجية.
- التعرف على المجالات الحرجة واحتياجات التنمية من البحوث والاستشارات والتدريب .
- وضع خطة للأنشطة المختلفة لتلبية إحتياجات التنمية وتحديد مصادر تمويلها والتعرف على آليات التعاون بين مركز البحوث والمؤسسات الإقتصادية لدفع عجلة التطوير بالقطاعات المختلفة.
- تفعيل دور الأقسام العلمية بالمشاركة فى وضع الخطة البحثية لمركز البحوث فضلاً عن الخطة الإستراتيجية البحثية لكل قسم على حدة خلال خمس سنوات مع الأخذ فى الاعتبار اولويات الخطة، مراحل تنفيذها، الميزانية المطلوبة، مصادر التمويل.
- المشروعات البحثية التى تغطى احتياجات المحافظات التى يتواجد بها فروع الاكاديمية.
- المشروعات البحثية والتعاقدية التى تقوم بها فرق البحث من الاقسام العلمية أو الأفراد.
- المشروعات البحثية الفردية التى يتقدم بها أحد أعضاء الهيئة الفنية أو الباحثين.

المجالات الرئيسية للبحوث:

ويمكن أن تقسم خدمة البحوث تبعاً لأهدافها إلى الأنواع التالية:

١ - بحوث تهدف إلى تطوير الفكر الإدارى والتظم السائدة فى قطاعات الدولة المختلفة.

٢ - بحوث تهدف إلى التعرف على العوامل الإقتصادية والبيئية التى يعمل فى ظلها المدير العربى.

٣ - بحوث تهدف إلى حل المشاكل التى تواجه رجال الإدارة فى قطاعات الدولة المختلفة.

٤ - بحوث تهدف إلى توفير المادة التدريبية، وإعداد حالات دراسية لأستخدامها فى برامج الاكاديمية.

وتحقيقاً لهذا الهدف ينشىء مركز البحوث والمعلومات وحدة فنية متخصصة فى النشاط البحثى تحت أشراف أ.د/محمد كمال أبوهند تتكون من عدة مجموعات حيث تتشكل كل مجموعة من عدد من أعضاء الهيئة الفنية والمعاونة، وتتولى كل مجموعة القيام بأحد الأنشطة المقترحة،

المجموعة الأولى : المشاركة فى جلسات عمل بهدف التعرف على أهم مشاكل القطاعات المختلفة فى الدولة.

المجموعة الثانية : المشاركة فى إعداد قوائم الأبحاث والتخصصات التى يمكن أن تساهم فى حل هذه المشكلات .

المجموعة الثالثة : المشاركة فى مناقشة وتحديد التحديات التى يواجهها كل قطاع على حدة من خلا مؤتمر أو

ندوة أو حلقة نقاشية .

المجموعة الرابعة : القيام بدور محورى للتنسيق بين الجهات المساندة والمانحة من جهة والجهات التى فى حاجة إلى مساعدة لحل ما يواجهها من مشكلات من جهة أخرى .

المجموعة الخامسة : المشاركة فى تقديم مشروع بحثى يتضمن المنهجية البحثية وكافة الخطوات الإجرائية والتمويل اللازم والتوقيت ونطاق العمل .

المجموعة السادسة : المشاركة فى إجراء البحث،

- الإطار المنهجى
- الإطار النظرى
- الدراسة الميدانية
- التحليل الإحصائى
- عرض وتحليل مناقشة النتائج
- كتابة التقرير النهائى للبحث

المجموعة السابعة : الترويج والتسويق للبحوث العلمية لدى الجهات المستفيدة

الأستاذ الدكتور / نجيب إبراهيم أسكندر

• ضيفنا فى هذا العدد هو العالم الجليل أ.د/نجيب إبراهيم أسكندر والمولود فى شهر أغسطس بحى القللى بالقاهرة عام ١٩١٩ ، وقد بدء حياته العلمية بعد حصوله على بكالوريوس العلوم من جامعة القاهرة عام ١٩٤٨ .

• ألتحق بعد ذلك بمعهد التربية العالى للمعلمين حيث أتم دراسته فيه لمدة عامين وتخرج بتقدير إمتياز ثم عمل بعد ذلك مدرساً للعلوم بمدرسة أسوان الثانوية ثم مدرسة الأورمان النموذجية الأبتدائية بالجيزة .

• وقد بدأ رحلته فى العطاء العلمى بتعينه بعد ذلك معيداً بمعهد التربية العالى للمعلمين حيث سافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية فحصل على درجة الماجستير فى العلوم السلوكية عام ١٩٥٢ وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة Ohio عام ١٩٥٥ فى موضوع (تحليل فلسفى لمفاهيم التعلم كما تعالج فى علم النفس الحديث) ثم عاد إلى الوطن ليستكمل رحلة العطاء كمدرساً بمعهد التربية العالى للمعلمين .

• التحق بعد ذلك ضيفنا العزيز للعمل كأستاذ ورئيساً لقسم العلوم السلوكية بالمعهد القومى للإدارة العليا ثم مديراً له (أكاديمية السادات حالياً) .

• لضيفنا العديد من الكتب والمقالات العلمية ، منها ، إتجاهات الوالدية وتنشئة الطفل ، التفكير الخرافى .

• نال العديد من شهادات التقدير والجوائز العلمية منها ،

- جائزة الدولة التشجيعية فى علم النفس عام ١٩٦١ من المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الإجتماعية .

- شهادة تقدير من الجمعية المصرية للدراسات النفسية عام ١٩٩٦ فى علم النفس .

• نسأل الله أن يجزيه خيراً عن عطاءه العلمى ويديم عليه الصحة والعافية .

(*) يهدف هذا الباب إلى تتبع وأستعراض السيرة الذاتية للعديد من العلماء فى كافة مجالات العلوم الإدارية ، تكريماً لهم ، واستهداءاً بسيرتهم لإنارة الطريق أمام كل من يبتغى سلوك أعظم الطرق لبناء الأمم والحضارات ... طريق العلم والعلماء .



مركز البحوث والمعلومات



اكاديمية السادات للعلوم الإدارية
تدريب - بحوث - إستشارات - تعليم



جمهورية مصر العربية

البحوث الإدارية

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

قسيمة إشتراك

الأسم : ....

العنوان : ....

هاتف : .... فاكس : .... محمول : ....

E-Mail ....

قيمة الإشتراك السنوى (شاملة أجور الأرسال البريدى العادى)

الاشتراكات السنوية :	المؤسسات	الأفراد
١ - جمهورية مصر العربية :	١٠٠ جنيه مصرى	٤٠ جنيه مصرى
٢ - الدول العربية والأجنبية :	٦٠ دولار	٢٠ دولار

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والافراد على مدة الاشتراك التى تزيد على (ربعة سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الإشتراك / الإشتراكات بأسم رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢

لمزيد من الأستفسار يرجى الإتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس : ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٣٥٨١٠٣٣

البريد الألكترونى

Website : www.sams-ric.edu.eg
E-mail : ric@sams-ric.edu.eg
info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى : ....
....

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية :

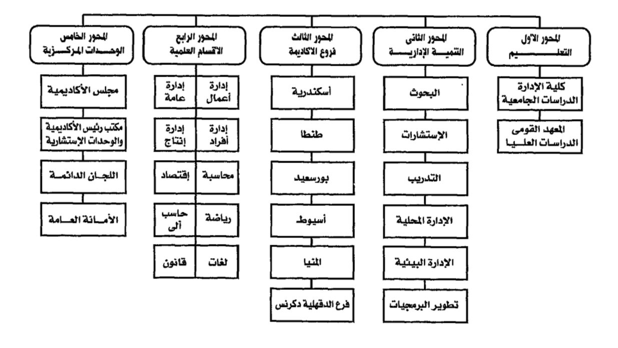
هيئة علمية عامة مستقلة أنشئت بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بهدف تنمية الإدارة فى جميع المجالات على المستوى القومى .

ويرجع تاريخ أكاديمية السادات للعلوم الإدارية إلى عام ١٩٥٢ بإنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ حيث أدمجت فى المعهد القومى للتنمية الإدارية عام ١٩٧٠ .

ويرتكز نشاط الأكاديمية فى مجال العلوم الإدارية على مجالين :

أولاً : المجال التنموى ويتضمن أنشطة البحوث ، التدريب ، الأستشارات ، والإدارة المحلية .

ثانياً : المجال التعليمى ويتم من خلال كلية الإدارة والمعهد القومى للإدارة العليا ، وتمنح الأكاديمية درجة البكالوريوس ، والعضوية ، والزمالة المعادلة لدرجتى الماجستير والدكتوراه فى العلوم الإدارية وتمارس الأكاديمية أنشطتها من خلال المحاور التالية :





فى هذا العدد

